HABILIDADES DIRECTIVAS

¿Qué habilidades deben encontrarse en un alto ejecutivo?



EUROINNOVA

BUSINESS SCHOOL

HABILIDADES DIRECTIVAS

Recientemente, se ha demostrado que el uso habilidoso, sobre todo en la administración de la gente dentro de la organización, es uno de los factores clave para lograr el éxito. Se han llevado a cabo numerosos estudios en el campo de la industria y en los contextos internacionales. Estos estudios concluyen que si las organizaciones quieren lograr el éxito, deben tener directivos competentes y con habilidades directivas.
Por ejemplo, un estudio que se realizó con 968 compañías estadounidenses, en las que sus directivos hacían un buen uso de estrategias efectivas en cuanto a la administración de personal, tenían un fuerte descenso en la rotación del personal: más del 7%. En otro estudio, donde se comparaba a compañías en las que se realizaba una buena administración del personal y otras que tenían una eficacia menor en este tipo de administración, se concluyó que las empresas que se centran en la administración de sus trabajadores tienen un mejor desempeño y una mayor productividad a largo plazo.
Las empresas con éxito tienen directivos con habilidades para dirigir al personal bien desarrolladas.
Parece ser que uno de los factores responsable del fracaso empresarial es, precisamente, la mala administración de los trabajadores. Sin embargo, no es muy frecuente encontrarse con empresas que posean directivos cualificados para guiar a los trabajadores.
Los directivos trabajan en un ambiente laboral caracterizado por sus constantes cambios. Para mejorar el desempeño y lograr una mejor adaptación al entorno se deben tener en cuenta las habilidades directivas, que favorecerán una mejor comunicación, gestión de equipos o toma de decisiones.
Muchas son las situaciones que tienen que afrontar los directivos de las empresas actuales; situaciones que deben resolver según aparezcan los problemas y en las que de poco sirve tener un excelente currículum académico. Son casos en los que las habilidades que posea el directivo son más importantes, para la resolución del problema, que los propios conocimientos.
Estas habilidades directivas fueron, en su mayor parte, las mismas hace un siglo que las que existen en la actualidad. Los principios conductuales que subyacen a estas habilidades resultan ser atemporales. Esta es una de las razones por las que, hoy en día, se pueden encontrar numerosos libros llenos de descripciones y consejos para lograr que un ejecutivo se haga rico o pueda vencer a la competencia. Estos libros están llenos de recetas para conseguir el éxito en los negocios o en la vida.
Lo ideal es conseguir el desarrollo de las habilidades directivas para ayudar realmente a la persona a mejorar sus competencias personales en administración, así como a cambiar su conducta para poder mejorar el rendimiento de la organización para la que se trabaja. Por esto, las habilidades directivas son fundamentales en la persona que asume el rol de líder, ya sea dentro de una empresa, en un equipo deportivo o incluso en una asociación de vecinos.
Saber cómo motivar a un equipo de trabajo, ser el líder de un grupo de personas que trabajan para conseguir un mismo objetivo, saber presentar los resultados obtenidos de forma clara y correcta o incluso saber reaccionar ante una situación de máxima presión, son alguno de los factores que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento del la dirección.
Casi todas las personas, especialmente aquellas que se dedican al mundo empresarial, se esfuerzan por ser líderes pero pocas veces se es consciente de la implicación que supone asumir el papel de líder. Por ello, es importante conocer cuáles son las principales características que definen a esa persona que asume el liderazgo.
Los líderes tienen la capacidad de fijarse una meta y convencer a los demás para que les ayuden a lograr el objetivo.
El liderazgo es la clave para los gestores en el mundo empresarial, pero también es muy importante en otros ámbitos de la vida como puede ser la educación.
Cabe mencionar que, en la mayoría de los casos, el papel de líder no siempre es asumido por una única persona, el liderazgo suele implicar a más de un sujeto.
Pero, siguiendo con las características de un líder, se puede decir que es una persona que inspira a los demás, que toma decisiones beneficiosas para la organización y que puede lograr que un equipo heterogéneo trabaje conjuntamente en un objetivo que afecta a todos ellos.

Una de las cualidades más importantes que debe poseer un líder es el carisma. Para ser un líder con carisma se puede trabajar en habilidades tales como el conocimiento, la confianza, la integridad, los modelos de conducta, la decisión, el optimismo, etc.

Para mejorar el desempeño, Pfeffer (1998) identificó siete prácticas esenciales relacionadas con el aumento de la efectividad administrativa y organizativa: asegurar el empleo, seleccionar correctamente al personal, promover la descentralización y los equipos autogestionables, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar al personal, reducir las diferencias de poder y estatus y compartir información.

Por otro lado, Quinn (2000) identificó ocho factores para la administración y el liderazgo eficaz: *"visualizar la comunidad productiva", "mirar primero al interior", " abrazar al yo hipócrita", "trascender al miedo", "personificar una visión del bien común", "perturbar el sistema", "rendirse ante el proceso emergente" y "atraer a través de la fuerza moral".*

Un estudio internacional puso de manifiesto la importancia de las herramientas y las técnicas de administración y del desempeño organizativo. Las herramientas que ayudan a conseguir el éxito de la organización, derivadas de esta investigación, son: el planteamiento estratégico, pagar por el desempeño, establecer alianzas estratégicas, medir la satisfacción de la clientela, realizar un análisis del valor de los accionistas, hacer declaraciones de misión y visión, *bencharming* (puntos de referencia), reducir los tiempos de ciclos, usar estrategias ágiles, crear equipos auto-dirigidos y *groupware* (temas de grupo).

Las habilidades directivas se han incluido en el concepto de inteligencia emocional (Goleman 1995, 1998). La inteligencia emocional consiste en las habilidades de autoconocimiento, autorreglamentación o autocontrol, motivación, entendimiento de las señales de los demás y un buen desarrollo de la interpersonalidad.

A diferencia de la inteligencia cognoscitiva, que permanece sin muchos cambios importantes a lo largo de la vida, la inteligencia emocional si se puede desarrollar y mejorar con esfuerzo y práctica en cualquier momento de la vida de una persona. La inteligencia emocional en los directivos se considera como un factor de predicción importante de la consecución del éxito.

Existen ciertas características que diferencian las habilidades directivas. Mencionar que las habilidades directivas son **conductuales**, no son características de personalidad. Son aquellas acciones que los individuos llevan a cabo y que van a dar lugar a determinados resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos de personalidad.

Otra diferencia es que las habilidades directivas son **controlables**. El desempeño de conductas que tienen que ver con el uso de habilidades directivas, está bajo el control exclusivo del sujeto. A diferencia de las prácticas organizacionales como, por ejemplo, seleccionar el personal minuciosamente, las habilidades pueden demostrarse, mejorarse y practicarse de forma consciente por parte de los individuos.

Una tercera diferencia es que las habilidades directivas **se pueden desarrollar**. El rendimiento puede mejorar. El CI y ciertos atributos de la personalidad van a mantenerse relativamente constantes a lo largo de la vida, pero las personas pueden mejorar sus habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.

Una cuarta distinción hace referencia a que las habilidades directivas están **interrrelacionadas**. Las habilidades no son conductas simples o que se repiten continuamente; son un conjunto de respuestas complejas, los directivos eficaces dependen de estas combinaciones de habilidades para lograr los objetivos propuestos. Por ejemplo, si se desea motivar adecuadamente a los trabajadores, se necesita el uso de habilidades como la comunicación de apoyo, la influencia y el autoconocimiento personal. Los directivos desarrollan habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten versatilidad en la adaptación a situaciones de diversa dificultad.

El desarrollo de las habilidades directivas es mucho más difícil que la adquisición y desarrollo de aquellas habilidades relacionadas con un determinado oficio como, por ejemplo, soldar o con la realización de alguna actividad deportiva como, por ejemplo, tirar los dardos a la diana. Las habilidades directivas están relacionadas con un conocimiento más complejo que otro tipo de habilidades. Además, están ligadas a la interacción con otras personas que, a veces, son impredecibles.

Lo que sí comparten todas las habilidades es el potencial de mejora gracias a la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque dirigido a desarrollar las habilidades directivas, implica una alta aplicación práctica. Pero práctica sin conocimiento conceptual no sirve de nada, porque no se tendría en cuenta la necesidad de flexibilidad y adaptación a cualquier tipo de situación. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está estrechamente relacionado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.
El método más eficaz para que los individuos desarrollen habilidades directivas se basa en la **teoría del aprendizaje social de Bandura** (1977). Se basa en la adquisición de conocimiento conceptual a través de la práctica y aplicación de conductas observables. Va a depender tanto del trabajo cognitivo como del conductual. Este modelo de aprendizaje consta de cuatro pasos:

- Presentación de los principios conductuales o guías de acción, usando métodos tradicionales de instrucción.
- Demostrar los principios a través de casos, películas, guiones o incidentes.
- Practicar los principios a través de role-playing o por medio de ejercicios.
- Retroalimentación, acerca del rendimiento, por parte de los demás compañeros, instructores o expertos.

Pero para que este modelo sea totalmente eficaz, se deben hacer tres modificaciones del mismo:

1) Los principios conductuales se tienen que basar en la teoría de las ciencias sociales y en resultados fiables que provengan de investigaciones. El enfoque del aprendizaje debe incluir conocimiento científico en relación con los efectos que tienen los principios básicos de administración del modelo.
2) Las personas deben ser conscientes de su nivel de habilidades y estar motivadas para mejorar en base a ese nivel. Poca gente recibe la retroalimentación necesaria acerca de su nivel actual de competencia de habilidades. Muchas organizaciones hacen algún tipo de evaluación cada seis meses o por año, pero son insuficientes, limitadas y no analizan claramente el rendimiento en las áreas más importantes. Por eso, para ayudar a la persona a entender qué habilidades tiene que mejorar y por qué, una buena evaluación debe formar parte de este modelo. Además, para muchas personas el cambio les resulta desagradable y evitan el riesgo de desarrollar patrones de conducta novedosos. Una evaluación ayuda a motivar a estas personas, al hacer más evidentes sus fortalezas y debilidades.
   Desde toda perspectiva, la competencia de habilidades personales, interpersonales y grupales es un requisito crucial para el éxito en la administración. Las habilidades de tipo analítico y cuantitativo pueden ser importantes pero no suficientes. Los directivos que consiguen el éxito son capaces de trabajar de forma efectiva con la gente.

El ambiente laboral

Como ya es sabido, un ambiente laboral que se caracterice por ser equilibrado, dinámico y sin problemas inesperados es casi imposible de conseguir. El clima de bienestar en el puesto de trabajo es una de las claves de un buen desempeño y de una mayor productividad. Es por esto, por lo que los directivos son también piezas principales dentro de este sistema.
Si se busca el modo de motivar a los trabajadores hay que saber que cambiar el entorno laboral por un lugar más atractivo puede favorecer un mayor rendimiento.
Frederick Herzberg, que trabajó en el campo de la personalidad y la motivación, realizó una investigación de la que surgió el concepto de factores de mantenimiento en el trabajo. En su estudio, Herzberg pidió a un gran número de personas que dijeran cuándo se sentían bien y cuándo mal en sus puestos de trabajo. De esta investigación se generaron dos listas. Una de ellas exponía qué era lo que satisface a las personas y otra lo que les molestaba. A continuación, se exponen ejemplos de cada lista:

- **Cosas que agradan:** realización, reconocimiento, el propio trabajo, responsabilidad, progresión y desarrollo profresional.
- **Cosas que desagradan:** la política y administración de la empresa, supervisión, las relaciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, las relaciones con los demás compañeros y las relaciones con los subordinados.

La conclusión a la que se llegó con esta información fue que lo que se necesita para motivar a un

trabajador suele ser diferente de lo que se necesita para conseguir un lugar de trabajo libre de quejas. Aun proporcionando unas condiciones agradables de trabajo para evitar que el trabajador se sienta incómodo, este beneficio no tiene porqué ser un factor que proporcione una completa satisfacción. Ni siquiera el nivel de rendimiento o de superación de una persona constituye un requisitito para lograr la motivación en los trabajadores.

Si se toma conciencia del propio ambiente de trabajo, se puede observar que los compañeros se quejan, sobre todo, por cosas como las plazas de aparcamiento, la calidad del café o la temperatura de la oficina. Si un directivo resuelve esos problemas conseguirá que sus empleados dejen las quejas a un lado y que aumente en ellos la motivación. Aunque parezca una pérdida de tiempo, el simple hecho de conseguir un café de mejor calidad no va a afectar positivamente al rendimiento, pero los trabajadores verán en el superior un interés por conocer las quejas y sugerencias de los empleados y el intento de mejora.

Eliminar aquello que desmotiva a los empleados tampoco va a aumentar la motivación, pero se superarán las quejas menores acerca de factores como la iluminación, temperatura, falta de plazas de aparcamiento etc., y se puede averiguar cuáles son las cosas que van a motivar verdaderamente a las personas: la progresión en el trabajo, el desarrollo profesional, la evolución, etc.

Cuando se quieren evitar los elementos desmotivadores, lo primero es analizar y, si fuera necesario, cambiar el aspecto general del lugar de trabajo. Cada empresa tiene sus normas y parámetros pero resulta muy positivo intentar usar, por ejemplo, el siguiente inventario de forma orientativa:

- Colgar cuadros en los despachos, salas de reuniones, etc.
- Adecuada iluminación, tanto natural como artificial, en los lugares de trabajo.
- Permitir a los empleados tener objetos personales en sus puestos de trabajo, tales como alguna foto en la mesa del despacho, su propio lapicero etc.
- Tener plantas naturales en la estancia.

Pintar las paredes de colores distintos al blanco brillante o al verde industrial.

2. Comunicación

De acuerdo con el modelo de inteligencia emocional, lo más apropiado para el éxito profesional no va a depender de la especialización técnica ni de los conocimientos intelectuales sino de una buena comunicación en los diferentes estamentos empresariales.

No sólo se deben centrar en el mundo empresarial, en aumentar la productividad o en el aumento de los beneficios sino el tener en cuenta la comunicación con los trabajadores de la empresa.

La valoración de la comunicación humana tiene cada vez más importancia en lo referente al mundo empresarial. Por eso es conveniente saber manejar las conversaciones entre los trabajadores. Lo que sirve como base en las relaciones comunicativas, no es tanto la proximidad física como la emocional afectiva; que se va a manifestar en que las personas se sientan a gusto dentro de la empresa, con sus compañeros. Para ello, es crucial mantener una buena comunicación con los superiores, en ausencia de este tipo de comunicación se puede acabar con la moral de los subordinados.

Comunicar no es solo enviar información a los demás, también es crear unas expectativas que comprometan a las personas. La efectividad de la comunicación no se centra en la cantidad o la calidad de lo que se dice, sino en lo que se percibe. Una idea es totalmente inútil si no se transmite adecuadamente para que otra persona comprenda bien el mensaje.

Una encuesta realizada en Estados Unidos, dio como resultado que los trabajadores, en un 64% de los casos, no creen en lo que sus directivos les dicen. El 61% no se siente informado de lo que cree que debe saber y el 54% afirma que no se les informa de las principales decisiones que tienen lugar dentro de su organización.

Es importante desarrollar mecanismos e instrumentos que permitan adquirir destrezas para conseguir una adecuada comunicación, sobre todo por parte de los que dirigen los procesos. Por ello, a continuación, desarrollaremos unas pautas a seguir para lograr mejoras en la comunicación dentro de la empresa.

Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes
Las personas que se caracterizan por esta aptitud son:

- Efectivas en el intercambio de información, analizan las señales emocionales del receptor para afinar su mensaje.
- Capaces de enfrentar, de forma directa, los asuntos difíciles.
- Capaces de escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información sin problemas.
- Promotores de un estilo de comunicación abierto, así como receptivos tanto al recibir buenas noticias como malas.
- Para que se dé una buena comunicación debe existir una estrecha relación con la gerencia. Cuando este canal de comunicación es abierto, los resultados son positivos, se obtiene lo mejor de los empleados, su energía y su creatividad.

Estado anímico
El elemento fundamental de todas las habilidades sociales es ser un buen comunicador. Ser un comunicador apto va a diferenciar a los líderes que triunfan de los comunes o los que resultan deficientes. La ausencia de esta capacidad puede terminar con la moral del trabajador.
Saber escuchar se considera clave para que se produzca la empatía, es crucial para una buena comunicación. Como también es importante mantener el control del propio estado de ánimo. Lo importante es controlarse y tener serenidad y paciencia. Cuando se adopta una aptitud neutral la persona se involucra más profundamente.

Mantener la calma
La capacidad de mantener la calma va a ayudar a dejar de lado las preocupaciones, y puede permitir que la persona se muestre más flexible en sus propias reacciones emocionales.
Personas que conservan el control en una situación de emergencia, o ante el pánico de otras personas, poseen un sentido de autodominio. Estas personas tienen especial facilidad para intervenir en una conversación y se mantienen involucradas.
El ser extrovertido y sociable no da garantía total de tener habilidad de comunicación.

Hablar en público
Una de las características que resulta envidiable en los líderes es su facilidad de palabra o su competencia a la hora de hablar en público. Para la mayoría de las personas no resulta nada fácil ponerse delante de un grupo durante un par de horas y hablar controlando los nervios, sin tartamudear, aguantando ese sudor frío y, todavía más, cuando se trata de la plantilla de la empresa donde trabaja.

Lo más importante a tener en cuenta a la hora de hablar en público es hacer la exposición lo más simple y breve posible. Además, debe notarse que ha habido un tiempo de preparación y documentación.
Ventajas de hablar en público. Una de las mejores maneras de convertir la experiencia en algo positivo es considerar todas las ventajas de las que una persona dispone a la hora de la conferencia:

- El que expone el tema es el que mejor conoce el tema de la conferencia.
- Si algo se olvida nadie se dará cuenta, ya que los oyentes no saben todo lo que se tiene pensado decir
- La mayoría de los oyentes están más a gusto sentados donde están que donde se encuentra la persona que expone. Por ello, empatizan y comprenden la situación.
- Muchas personas desearían ser capaces de hablar en público.

En general, el público desea el éxito del conferenciante. Están de su parte y no en contra.

Cuando una empresa necesita comunicarse con sus empleados para transmitir un mensaje importante, el mejor modo de hacerlo es por vía oral, mediante conferencias públicas.
Independientemente del tamaño de la empresa, hay que aprender a comunicarse de manera eficaz.
La persona que expone, al ponerse de pie para empezar a hablar, se convierte automáticamente en una autoridad en la materia. Las palabras empleadas pueden servir para:

- Informar. A veces este es el único objetivo. Por ejemplo, puede que sólo se quiera informar de

algunas cifras relacionadas con la producción total de la semana o sobre los resultados y conclusiones de una reunión que se ha mantenido con un cliente importante.
- Explicar, de forma breve, el objetivo de la charla; por ejemplo, explicar un nuevo procedimiento a seguir. Las charlas explicativas, por lo general, también proporcionan información.
- Persuadir. Las conferencias persuasivas son las más complejas. Lo mejor es proporcionar la información y la explicación al servicio de la persuasión.

Si se tiene claro el objetivo a conseguir con la charla, la conferencia va a resultar más fácil de preparar y de dar.

Muchos oradores piensan que deben limitarse a la presentación de información, se quedan ahí y no van más allá. En realidad, lo que quieren es que las personas que escuchen la charla actúen en base a esa información, con lo que las conferencias pueden llegar a ser verdaderamente persuasivas. El conocimiento del propósito de la conferencia es de gran importancia para tomar la palabra.

Superar el miedo escénico

¿Qué es lo que pasa por la mente de una persona cuando piensa en hacer una conferencia? Puede que se recuerde aquella situación, que casi todo el mundo ha experimentado en la infancia, en la que se olvida una de las frases que se tenían que recitar en la representación escolar o puede que se recuerde aquella conferencia durante la que se tuvo la sensación permanente de que cientos de ojos miraban fijamente.

Estos recuerdos son suficientes para provocar escalofríos hasta en aquellas personas más decididas. La mayoría de la gente reconoce que prefiere hacer cualquier otra cosa antes que dar una conferencia.

El miedo escénico es una sensación relativamente normal en cualquier persona que se ha visto expuesta ante un auditorio. Es un proceso de ansiedad que se siente cuando la persona debe ponerse a hablar ante un grupo de personas.

Los que ascienden en sus empresas son aquellos que se desmarcan de sus compañeros de trabajo. Ellos son capaces de dar un paso al frente y exponer un mensaje claro y convincente a los demás. Los que dudan a la hora de hablar en público nunca van a despuntar y no lograrán un desarrollo profesional adecuado.

Si una persona es capaz de hablar firmemente no sólo va lograr que el público se sienta atraído por el tema en cuestión, sino que también se logrará centrar la atención sobre el propio orador. Así, se ofrece una imagen de alguien que está totalmente preparado para asumir el papel de liderazgo.

Pero siempre hay que tener en cuenta que un discurso de éxito hará que la persona destaque, pero un discurso que fracase le perjudicará. Hay que meditar sobre el contenido del discurso antes de comenzar a hablar.

"Las tres V"

Independientemente del tipo de charla, se pueden usar siempre tres técnicas. Si se utilizan conjuntamente van a permitir a la persona convertirse en un importante orador. Estas estrategias se conocen como "las tres V": verbales, visuales y vocales.

Para perfeccionar las **técnicas verbales** se usan las siguientes técnicas:
- Elaboración de un mensaje claro.
- Convertir la presentación en algo relevante para el público.
- Analizar a las personas que participan como oyentes.
- Resaltar las ideas principales.
- Reunir evidencias en apoyo de las propias opiniones.
- Presentar la información de forma organizada.
- Usar un soporte visual para favorecer la comprensión de la información verbal.
- Hacer partícipe al público.
- Establecer un tiempo de preguntas y respuestas.
- La organización de la información se hará más comprensible y más persuasiva.

Mejora de las técnicas visuales. No se refieren a los apoyos visuales que van a ilustrar la conferencia, sino a la imagen visual que la persona va a proyectar como orador. Cuanto más interesante resulta observar a la persona que está exponiendo, más posibilidades hay de que el público preste atención, de manera más o menos constante, a lo largo de toda la conferencia. Algunas técnicas visuales son:

- El contacto visual con los oyentes.
- Los gestos realizados, que debe describir y reforzar las ideas expuestas verbalmente.
- Las expresiones faciales tienen que comunicar sentimientos y actitudes.

Con frecuencia estas técnicas no se tienen en cuenta, y esta ausencia puede hacer que la presentación sea muy poco interesante.

El desarrollo de las técnicas vocales: la voz es la parte más importante en lo que se refiere a la realización de la conferencia. Las técnicas vocales son:

- Elevar y bajar la voz en función de la importancia de lo que se está diciendo.
- Cambiar el ritmo para captar la atención de las personas que escuchan.
- Hacer pausas para resaltar los puntos importantes.

El éxito como orador va estar determinado por el modo en que se emplean estas técnicas para llamar la atención del público.

Que influyen en el proceso de comunicación

Tres son los factores que van a influir en la calidad o en la efectividad del proceso de comunicación. Estos factores son la codificación, la descodificación y el ruido.

La codificación se manifiesta cuando la persona que envía el mensaje, es decir, el emisor, traduce la información a una serie de signos. El emisor establece una reciprocidad de significado con el receptor, eligiendo los símbolos, generalmente, en forma de palabras y gestos.

La descodificación, por su parte, es el proceso por el cual el receptor va a interpretar el mensaje y lo va a traducir en información con un significado determinado. El receptor tiene, primero, que captar el mensaje y después interpretarlo.

El ruido es el factor que altera o interfiere en el proceso de comunicación. El ruido se puede manifestar en el propio canal de comunicación o en el método de transmisión.

También influyen en la comunicación los factores no verbales, como son los movimientos que se hacen con el cuerpo, la presencia personal de los comunicadores, algunos rasgos de su personalidad, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos y el contacto físico.

3. Creatividad

Simón Majaro definía la creatividad como aquel proceso mental que ayuda a la persona a desarrollar ideas. El término es tan amplio que se refiere, al menos, a cuatro o cinco fenómenos diferentes. Existen numerosas definiciones de creatividad y todas ellas tienen en común la constancia, la motivación y la voluntad. Porque la creatividad no es algo que llegue sin esfuerzo a la mente, no tiene nada que ver con musas o inspiraciones, ni con extrañas características de la personalidad.

Edward Bono considera que la creatividad es un término un tanto confuso, aplicable a multitud de personas y actividades diferentes. Son creativos los técnicos de una empresa y los grandes compositores. La creatividad está formada por una amplia gama de habilidades diferentes.

Sin creatividad la especie humana no podría haber evolucionado, si las personas se hubieran dejado guiar sólo por la razón y las ideas convencionales, no surgirían ideas originales o innovadoras. La creatividad ayuda en la solución de problemas dentro de una misma organización o un equipo de trabajo. Va a aportar ideas nuevas para analizar con mayor efectividad un problema y va a crear un amplio abanico de opciones para llegar a la mejor conclusión.

Se puede definir la creatividad como la capacidad de crear o inventar, generar un nuevo producto o idea a partir de la nada o como solución de un nuevo problema.

¿Por qué mejorar la creatividad? Con el desarrollo de la técnica, cada día más, las empresas,

asociaciones o negocios, se encuentran con problemas y situaciones de difícil solución que demandan, de los miembros de la empresa, la búsqueda de nuevos medios y nuevas ideas.
Las soluciones innovadoras y no convencionales no exigen que se trate la información de manera especial. Los cambios y las transformaciones son una parte del mundo empresarial. Además, se sabe que cada día que pasa, la persona debe practicar cambios de mentalidad para la solución de problemas y para enfrentarse a nuevas situaciones.
Para afrontar con éxito la búsqueda de soluciones y superar las demandas del entorno hay que aumentar la imaginación a partir de la creatividad. Así, la persona no se verá superada por los cambios y descubrirá nuevas opciones que podrá aplicar de forma creativa.
Guilford (1977), en los años 50, realizó un estudio para evaluar la capacidad creativa de los individuos, partiendo de la idea de que creatividad no tiene el mismo significado ni implica los mismos aspectos que inteligencia.
Según Guilford la inteligencia es "aquel conjunto de habilidades que permiten trabajar la información de diferente manera", y concluyó que no era sinónimo de creatividad:

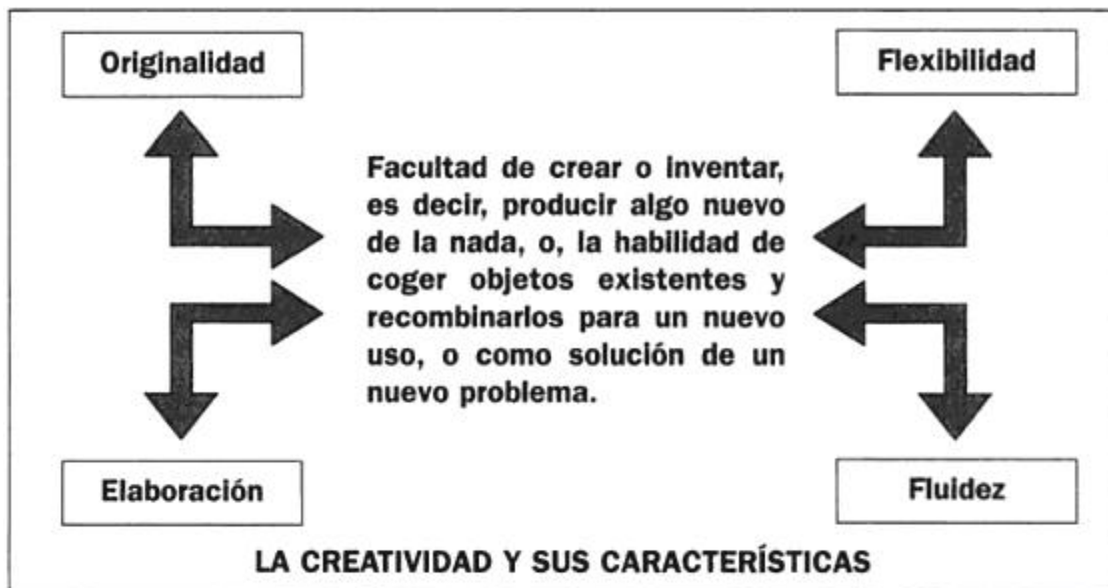
- Las personas consideradas como inteligentes tienen una forma de pensamiento convergente, es decir, que a partir de una información o unos conocimientos son capaces de buscar la solución a un problema. El pensamiento convergente se basa en el uso de la lógica y la experiencia.
- Una persona considerada como creativa tiene un forma de pensamiento divergente, es decir, ante un determinado estímulo crea, por asociación o imaginación, respuestas novedosas, diferentes a las que se hubieran generado con el uso del pensamiento convergente.

Seguro que con la sola aplicación del pensamiento convergente no se habrían conseguido los grandes logros de la humanidad. Sin embargo, el talento creativo no es universal, una persona puede ser muy creativa en una serie de aspectos y ser inútil en otros.
El pensamiento divergente consigue, gracias al conocimiento, la memoria, la evaluación y la inteligencia convergente, usar de forma diversificada y nueva un material; con el objetivo de obtener unos resultados novedosos.
Se puede hablar también de distintos tipos de creatividad o incluso de distintos niveles. Cada uno de estos tipos o niveles tienen algo característico que los define como creativos.

Características de la creatividad

- **Flexibilidad:** es la característica de la creatividad en base a la cual se transforma el proceso para llegar a la solución de un problema o a su planteamiento. Implica una transformación, un cambio o una nueva interpretación de una idea o situación. Va a ayudar a:
- Encontrar enfoques diversificados para afrontar una situación.
- Buscar varias soluciones a los problemas.
- Buscar pistas diferentes.
- Cambiar de perspectiva.
- **Fluidez:** es la facilidad con la que se genera un número elevado de ideas.
- **Elaboración:** hace referencia al grado de dificultad o complejidad de las ideas creativas.
- **Originalidad:** define a la idea, al proceso o al producto como algo novedoso, único y diferente.

Estas características del pensamiento creativo hacen que las personas consideradas como creativas se alejen del pensamiento convencional, rígido y unidireccional. Como las personas creativas son capaces de combinar ideas, no se frustran con las opiniones contradictorias, ya que están acostumbrados a experimentarlas y lo asumen como algo aceptable y normal.
Las personas creativas no huyen de la complejidad, pues donde otros ven dificultades ellos ven un estímulo.



Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa.

Características de la persona creativa

Cada persona es creativa en mayor o menor medida. Es una cuestión bastante subjetiva pero es posible establecer niveles de creatividad, siendo la creatividad una habilidad que se puede aprender y desarrollar. Se afirma que hay personas que son especialmente creativas: Gandhi, Freud o Einstein.

Si bien es cierto que no existe ningún prototipo ni estereotipo, los individuos con creatividad tienen algunos aspectos en común:

- Manifiestan gran curiosidad intelectual.
- Analizan y observan de manera diferenciada.
- Tienen gran capacidad de combinar información, elegir y extrapolar para resolver problemas.
- Muestran empatía.
- Suelen ser introvertidos.
- No les importa ni están pendientes de lo que otros piensan sobre ellos y están libres de restricciones y limitaciones de la sociedad.
- No son conformistas aunque tampoco inconformistas. Por ello se dice que son más bien independientes.
- Tienen gran capacidad de análisis y síntesis.
- Poseen gran capacidad de redefinición.

Para resolver conflictos con creatividad hay que negociar y manejar amistosamente con los demás miembros de la organización los problemas. Se pueden seguir los siguientes pasos:

- Mantener la calma, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos.
- Estar dispuesto a resolver los problemas hablando sobre el tema, en lugar de empeorar las cosas.
- Emplear un lenguaje neutro en vez de un tono de disputa.
- Buscar soluciones equilibradas para solucionar los desacuerdos, trabajando como un equipo para encontrar el acuerdo y la mejor solución.

Pruebas de creatividad

Como la creatividad incluye respuestas originales a las diferentes situaciones y problemas, es útil medirla con pruebas que consistan en preguntas flexibles. La Prueba de asociaciones remotas de Mednick o PAR y la Batería de Wallach y Kogan son dos ejemplos de pruebas de creatividad.

Técnicas de creación de ideas y estimulación de la creatividad

Se trata de acumular, en el menor tiempo posible, un gran número de ideas e iniciativas. Se usan algunos de los mecanismos que facilitan el proceso, como el de separar la creación de ideas reduciendo o eliminando la influencia de personalidades dominantes, llegando incluso al anonimato y facilitando así la aparición de nuevas ideas.

Entre las técnicas de generación de ideas más usadas están:

- **La tormenta de ideas o brainstorming:** es una técnica que permite que un grupo de personas, en un corto espacio de tiempo, generen una gran cantidad de ideas sobre un mismo tema. Las normas del brainstorming son:
- Quedan prohibidas las críticas.
- Las ideas deben ser grupales.
- Cuantas más ideas mejor.
- No importa la calidad.
- Sólo importa que las ideas sean imaginativas o fantásticas.
- Cada persona que participa tiene que presentar y desarrollar tantas ideas como sea posible.
- Puede combinar nuevas ideas a partir de las ideas de los demás.
- **Phillip 66 :** técnica de dinámica de grupos que se basa en la organización grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo. Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. Del informe de todos los subgrupos se extrae, después, la conclusión general. Sus ventajas son:
- Que es una técnica muy adecuada en trabajos con grupos grandes.
- Favorece una atmósfera informal.
- Favorece que los participantes se hagan responsables de la tarea.
- Ayuda a que los más tímidos participen.
- Inconveniente: se suele necesitar un animador porque se tienen que explicar el procedimiento, por qué y para qué se emplea, el tiempo de trabajo, la tarea que hay que hacer y recoger los grupos si es necesario aportar material o información.
- **Delphi:** técnica de creatividad desarrollada a partir de un panel de expertos al que se le pregunta sobre un tema específico. Se pide a los participantes que generen respuestas razonables y graduadas mediante una técnica a distancia: correo, e-mail, fax etc., de forma que en rondas sucesivas se llegue a un nivel de acuerdo. Se identifica el problema y se pide a los miembros que presenten las posibles soluciones a través de cuestionarios. Después, cada miembro termina el primer cuestionario de forma anónima e independiente. Los resultados del primer cuestionario se reúnen, se transcriben y se interpretan. Cada miembro recibe una copia de los resultados, ya que no se requiere de la presencia física de los participantes. Después de valorar los resultados se preguntan otra vez sus soluciones. Es común que los resultados generen nuevas soluciones o que causen cambios en la posición original. Los últimos dos pasos se repiten todas las veces necesarias hasta llegar a un consenso general.

Además de estas técnicas, dentro de las usadas para estimular la creatividad, se encuentran los métodos intuitivos y los métodos combinados. Los métodos intuitivos se basan en la creación de alternativas de pensamiento por la actividad de la imaginación y la fantasía. En cuanto a los métodos combinados, hacen referencia a un sistema analítico de combinaciones para captar todas las alternativas posibles.

La persona creativa mantiene una actitud positiva y activa que le proporciona más posibilidades de convertir ideas imaginadas en realidad. Una de las ventajas de la creatividad es que favorece un clima tolerante, que propicia la búsqueda de ideas innovadoras y de formas nuevas de hacer las cosas.

4. Motivación

El término motivación proviene del vocablo latino *"motus"* y hace referencia a aquello que impulsa al sujeto a realizar una actividad. La motivación implica movimiento o activación. De tal manera que, para describir a una persona que está motivada, se usan términos como el de

excitación, energía o acción.
La motivación se entiende como la suma de **claridad, coherencia** y **compromiso.**
La claridad se debe encontrar en los objetivos que se intentan lograr. Por su parte, la coherencia se encontrará en los medios de los que se dispone para trabajar en la consecución de esas metas. En lo que se refiere al compromiso, decir que se manifiesta en la persistencia y constacia, es el esfuerzo necesario para conseguir esos objetivos.
Numerosos estudios han concluido que existen diversos tipos de motivaciones o necesidades, que actúan como impulsos que mantienen o modifican el carácter o el temperamento de la persona. Todas las personas tienen, en mayor o menor intensidad, una gran influencia en cuanto a la productividad.
El tipo de motivación que lleva a una persona a actuar de determinada manera, constituye una variable independiente que afecta a la calidad del trabajo, al rendimiento y a los resultados obtenidos.
Los tipos de motivación que se presentan y que son más frecuentes en el mundo laboral son:

- Motivación por logro.
- Motivación por competencia.
- Motivación por afiliación.
- Motivación por autorealización.
- Motivación por poder.

La motivación es una competencia que se valora como muy importante en las empresas. Las empresas definen a sus empleados como trabajadores *"estrella"* si están capacitados con las siguientes competencias:

- **Motivación por logro.** Esforzarse por mejorar o satisfacer un criterio de excelencia.
- **Compromiso.** Prioridad por los objetivos del grupo o la organización.
- **Iniciativa.** Actuar cuando se presenta la ocasión.

Optimismo. Constancia en la consecución de objetivos, a pesar de los problemas que puedan surgir.

4.1 Motivación Por Competencia

Es el impulso para realizar un trabajo de buena calidad. Los trabajadores que tienen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran control sobre su trabajo y su desarrollo profesional. Cuando realizan una tarea que se puede clasificar como excelente perciben una gran satisfacción interior por el éxito conseguido.
Las personas que están motivadas por competencia esperan que las personas con las que trabajan de forma directa también realicen trabajos de máxima calidad, y se suelen poner nerviosos cuando los resultados son deficientes siendo diferentes a lo que ellos esperaban.

4.2 Motivación Por Afiliación

Es el impulso por relacionarse con otros, el deseo de tener el aprecio y la aceptación de la gente. Está muy relacionado con las necesidades socioemocionales de Maslow. Estas personas muestran unas características muy definidas:

- Quieren conseguir amistad.
- Tienen preferencia por situaciones de cooperación a las de competencia.
- Desean un alto grado de comprensión por parte de sus compañeros.
- Piensan con frecuencia acerca de la calidad de las relaciones interpersonales.
- Buscan ser buscados por los demás compañeros, es decir, dar y recibir apoyo.

La diferencia con los que tienen la motivación de logro es que las personas que están motivadas por afiliación, trabajan con más eficacia cuando se les refuerza con felicitaciones, por sus actitudes favorables y su cooperación.

4.3 Motivación Por Auto-Realización

Cada persona tiene la necesidad de manifestar de una forma concreta su propio yo. La tendencia a la auto-realización promueve conductas muy distintas, todas ellas dirigidas a un aprovechamiento de las propias habilidades.
Estas personas pasan de un estado de pasividad a otro de creciente actividad. El primer estado es

similar al que se da en la infancia y el segundo es propio de un hombre adulto. El hombre, en su proceso de crecimiento psicológico, aprende a dominar el ambiente en el que se encuentra y a manipularlo para que le sea favorable. Desea que sus ideas y decisiones sean las que influyan directamente sobre sus éxitos.
La auto-realización es una necesidad de tipo psicológico, de desarrollo personal, que se concreta en un impulso de desarrollar, durante toda la vida, el control del entorno y la autonomía o independencia; hasta llegar a un nivel óptimo que concuerde con su personalidad y con las demandas de la sociedad.

4.4 Motivación Por Poder

Las personas que se caracterizan por la motivación por poder tienen tendencia a estar más dispuestas que otras a asumir riesgos. Si que es cierto que algunas personas usan el poder de forma destructiva, pero otras lo hacen constructivamente para implicarse en la consecución del éxito de la organización. Sus características son:

- Tiene el deseo de resaltar, ser el centro de atención en la organización.
- Para conseguir el éxito están dispuestas a correr riesgos.
- Ese poder se da tanto de forma destructiva como constructiva.
- Resultan ser empleados excepcionales cuando sus acciones van dirigidas al poder institucional, buscando la influencia en las personas para el bien de la organización y no del poder personal.

Un estudio concluyó que las personas con motivación de poder pueden llegar a ser muy buenos directivos si enfocan sus impulsos hacia el poder organizacional más que al poder personal.

4.5. Automotivación

Es la principal motivación, que no viene del entorno, sino de la propia persona.
Los jefes y demás compañeros son parte del entorno y sus acciones pueden afectar al trabajador, ya sea de forma negativa o positiva. Otros factores que pueden afectar a los trabajadores son los factores higiénicos o si se padecen dificultades económicas o inseguridad laboral. Estas circunstancias provocarán confusión y desasosiego.
Los factores sensoriales externos, es decir, aquellos que provienen de los cinco sentidos, también pueden influir, pero no de manera definitiva.
La automotivación se basa en la actitud que se adopta ante la vida y ante todo lo que pasa a lo largo de ella.

4.6 Falta De Motivación

La desmotivación, según la Real Academia Española, es un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o una sensación de angustia y pérdida de energía y motivación.
Todas las personas en un momento determinado de sus vidas laborales han sentido esta falta de motivación. Puede ser generado por factores extra-laborales o que la causa esté en el entorno laboral.
Los síntomas no son iguales para todos, serán diferentes según la persona, pero hay algunos que pueden ser comunes. Por ejemplo, uno de ellos es no tener ganas de ir a trabajar. De esta manera el rendimiento de la persona será insuficiente. Esta situación, con frecuencia, se convierte en un círculo vicioso.
Dentro de los factores que favorecen la motivación en el trabajador están:

- Tareas interesantes y atractivas, que supongan retos.
- Aceptación del error. Posibilita que la persona no se rinda y lo siga intentando.
- Respeto mutuo.
- Disponer de materiales en buenas condiciones.
- Escucha atenta.
- Empatía.
- Diálogo.
- Autoridad legítima.
- Creatividad.
- Compromiso.

- Críticas constructivas.
-

En cuanto a los factores que no favorecen la motivación, se encuentran los siguientes:
- Tareas poco atractivas.
- Considerar el error como algo malo que merece un castigo.
- Respeto unilateral, es decir, es el empleado el que respeta a su jefe, pero no al contrario.
- Escasez de materiales o materiales deteriorados.
- Espacio inapropiado.
- Antipatía.
- No hay diálogo.
- Autoritarismo.
- Inhibición.
- Poco compromiso.

Crítica destructiva.

4.7 Motivación Por Logro

Estas personas buscan el triunfo personal por sí mismos. No son excesivamente ambiciosas. Su motivación para trabajar es el deseo de superar obstáculos. Sus acciones están orientadas a los resultados y se sienten muy motivados para cumplir sus objetivos y exigencias.
La motivación por logro es un impulso para superar retos, avanzar y crecer como persona. Está comprobado que los países que tienen un mayor número de personas motivadas por el logro personal, presentan un desarrollo económico y social más rápido. Esta motivación conlleva metas. Buscan la participación de personas competentes para realizar sus metas, sea cual sea el sentimiento que se tiene hacia esa persona.

4.8 La Peor Forma De Motivar A Alguien

En el mundo laboral, las críticas suelen manifestarse bajo la forma de quejas personales más que como quejas sobre las que se pueda actuar, es una de las formas más comunes de crítica destructiva. Normalmente, consiste en una afirmación generalizada y universal que se expresa con un tono sarcástico y en tono de enfado y que no sirve para proponer una forma mejor de hacer las cosas, ni tampoco deja posibilidad de dar otra respuesta. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, las críticas ponen de manifiesto la ignorancia de los sentimientos y puede llegar a tener como consecuencia una disminución de la motivación, la energía y la confianza de la persona que recibe estas críticas.
Es una dinámica destructiva que quedó claramente descrita en una investigación en la que se le pidió a un grupo de ejecutivos que recordaran alguna situación en la que una crítica a sus subordinados hubiera terminado en un ataque personal. Estos ataques tienen efectos parecidos a los que se dan en el seno del matrimonio, ya que la mayoría de las veces los empleados que recibieron esas críticas reaccionaron poniéndose a la defensiva, disculpándose o evitando la responsabilidad.
En un estudio realizado sobre un gran número de jefes y trabajadores, las críticas inadecuadas quedaban por delante, en cuanto a malestar producido, de la desconfianza, los problemas personales, las luchas de poder y el salario.
La mayor parte de los ejecutivos son muy dados a la crítica y muy prudentes para dar una palabra de agrado al empleado. Dejando que sus subordinados reciban sólo retroalimentación con las críticas negativas. Esto es lo que sucede en el caso de ejecutivos que permanecen sin dar feedback durante largos períodos de tiempo. Larson dijo que si un jefe no expresa sus sentimientos, su frustración iría en aumento hasta que estalle de golpe. Si por el contrario manifestara sus críticas, el empleado tiene la posibilidad de mejorar en ese aspecto. Lo que ocurre es que las críticas se hacen cuando se está demasiado enfadado o frustrado, agrediendo así a los empleados y errando en la motivación.

5. Aprender A Delegar

Delegar ya no se trata de evitar realizar tareas sencillas para las que no se tiene tiempo. En la

actualidad, delegar permite conseguir tener más tiempo para hacer aquellas tareas que sí son importantes. Además, ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar su potencial, lo cual va a aumentar la eficacia de ese equipo.

Mandar tareas a otros miembros de la empresa es también uno de los aspectos que todos los directivos deben controlar. Consiste en repartir responsabilidades. Proporcionar a un miembro de su equipo una meta, plazo y unos requisitos de calidad y dejar que la persona decida cómo hacerlo. De esta manera aprenderá más, se sentirá satisfecho al conseguir un resultado positivo y le ayudará, porque se librará de parte del trabajo.

Lo más frecuente es que cuando se está saturado de trabajo y se tiene el tiempo en contra, se opta por delegar las tareas más aburridas o menos interesantes pero necesarias, para ganar tiempo. Porque no todo los asuntos pendientes que se amontonan son urgentes, debiendo aplicar los principios de delegación a casi cualquier tarea pendiente.

Las pautas a seguir para lograr el éxito al delegar se exponen a continuación:

- **Revisar la tarea y especificar el objetivo.** Hay que resaltar la importancia de fijar objetivos, que es una de las habilidades de gestión más importantes. Esto se debe a que si no sabe hacia donde va, es difícil saber cuando se ha llegado. Un objetivo es una meta final. Si se conoce bien el objetivo se sabe también cómo es el camino para llegar a él, cómo calcular el tiempo, cómo encontrar caminos alternativos y, al final del trayecto, se sabe que se ha llegado justo donde se quería llegar. Por eso, lo primero es definir el trabajo y concretar el objetivo del mismo. Se pueden unir los grupos de tareas que tengan un mismo objetivo. Si se necesita información para preparar una propuesta se puede pedir a otra persona que la busque, que analice cuál va a ser el coste, que analice también los datos de rendimiento, las opciones de presentación de la información, etc. El objetivo es lograr que toda la información que se pueda reunir para la propuesta esté documentada y sea convincente.
- **Decidir en quién va a delegar la tarea**. Si una tarea no es urgente, hay que elegir a la persona más adecuada para realizarla. Puede encargar una tarea crucial a una persona capaz e inteligente, aún sabiendo que no tiene demasiada experiencia en una determinada área, pero no tiene sentido mandar realizar la tarea a alguien a quien no le corresponde; si esto significa que se van a desaprovechar sus capacidades y su talento. Por ejemplo, para una tarea de investigación, se puede elegir una persona metódica y cordial, que tenga buen trato con los demás y la capacidad de convencer a una persona que esté muy ocupada de que pierda un poco de su tiempo buscando datos.
- **Fijar los parámetros.** La persona en la que delega la tarea debe ser conocedora del trabajo a realizar, pero también del objetivo a cubrir. Es muy importante que conozca bien lo que tiene que conseguir y porqué. Además de todo esto, también debe saber de cuánto tiempo dispone o qué poder o autoridad tiene. Por eso la persona que ordene realizar la tarea debe proporcionar:
- Un objetivo.
- Un fecha de finalización o de entrega.
- Los parámetros de calidad.
- Presupuesto.
- Limitar su autoridad.
- Informarle sobre los recursos de los que dispone.
- Lo que no se debe hacer es explicarle cómo se tiene que hacer la tarea. Hay que limitarse a facilitar lo que necesite para lograr el objetivo, pero nada más. Es la persona la que elige el modo de hacer las cosas.
- **Hay que estar seguros de que la persona lo ha entendido todo.** Pedir que hable sobre el trabajo a realizar para comprobar que lo ha entendido. Además, puede dar algunas ideas, siempre y cuando no se desvíe del objetivo o no se sienta obligado a adoptar el enfoque sugerido.
- **Dar información.** Ayudar a la persona a la que se ha delegado la tarea. Por ejemplo, hablar con el jefe de otro departamento para que éste le eche una mano, explicarle dónde puede encontrar la información, facilitarle el acceso a los documentos que puedan servirles de ayuda, entregar las propias notas etc.
- **Seguir la evolución y los avances.** Si el proyecto es largo, se pueden organizar reuniones de

seguimiento. En las tareas cortas se puede hacer un seguimiento pero debe ser informal, ya que se tendrán mejores resultados que si se organiza una reunión formal. Esto va a favorecer que el empleado haga preguntas y consulte sus dudas, al mismo tiempo que se comprueba que está realizando la tarea adecuadamente. El seguimiento va a mejorar la confianza del empleado y su tranquilidad. De todas formas, es importante señalar que hacer un seguimiento no significa interferir en le trabajo de los demás, sirve para comprobar que no se están cometiendo errores o que no se pierde el tiempo en otras cosas que nada tienen que ver con el trabajo. Sólo hay que intervenir en aquellos casos en los que se cometa un error considerado como grave, para que las cosas vuelvan a la normalidad. No se trata de quitarle la tarea a nadie, porque esto puede resultar muy desmoralizador y sólo se hace en determinadas situaciones.

- **Valore el trabajo.** Si la persona ha terminado su trabajo, preparar una reunión de evaluación. Tener en cuenta que si el resultado no es el esperado siempre hay que valorar positivamente.

6. Toma De Decisiones

Tomar decisiones es algo que se hace desde la infancia pero que con el paso de los años se hace más complicado.

Hay que elegir la opción adecuada. Después de recopilar la suficiente información y elaborar una lista de opciones posibles es el momento de decidir cuál es la mejor opción. Con frecuencia, al llegar este momento, se tiene más o menos claro cual es la solución idónea. De no ser así, lo más seguro es que se puedan tener varias opciones como favoritas y las demás sean descartadas.

Un método para elegir la solución más adecuada es seguir el criterio de la eliminación. Por ejemplo, si se dispusiera de seis o siete opciones, durante la recopilación de datos se puede haber reducido la lista a tres o cuatro opciones viables. Después, se puede repasar cada alternativa y descartar gradualmente las que se consideren menos factibles, menos interesantes, etc. De esta manera, no se tardará mucho en reducir las alternativas a una única opción o quizá dos.

Es importante evitar los prejuicios. Al analizar las diferentes alternativas se deben dejar los prejuicios personales de lado. De otra forma puede haber una tendencia a elegir la opción que se le ocurrió a la propia persona. O también puede que algunas soluciones resulten incómodas de elegir porque no serían beneficiosas para el departamento.

Por ejemplo, si se da el caso de elegir entre tener o no coches de empresa, si una persona no aleja sus prejuicios personales, va a tender a elegir la alternativa que le permita mantener su coche de empresa. Hay que evitar las preferencias personales y valorar y analizar las diferentes opciones, siendo lo más objetivo posible.

Después de valorar los riesgos y las ventajas de la decisión, y en cuanto se caiga en la cuenta de que una alternativa no es la mejor, hay que eliminarla de la lista. Esta opción no tiene que ser necesariamente imposible de conseguir o totalmente inviable, basta con que no se reconozca como la mejor opción. Hay que dejar en la lista sólo aquellas que sigan resultando factibles.

El modo de decisión es fundamental. Para llegar a la elección de sólo una alternativa, existen diferentes métodos de evaluación y cada persona va a tener sus preferencias. Se dan casos en los que a algunos jefes les gusta dejarse llevar por el instinto, otros prefieren analizar en profundidad los pros y contras, en otros casos puede que estén condicionados por los posibles riesgos, mientras que en otros casos se ven sólo las ventajas, ignorando lo demás.

Otra técnica similar a la de analizar minuciosamente los pros y los contras, es tratar de elaborar la lista basándose en argumentos a favor y en contra; no tanto en las consecuencias positivas o negativas que conlleva la elección de una u otra alternativa. Aunque es obvio que las consecuencias estarán muy relacionadas con los argumentos dados.

La lista final, que resulta de argumentar cada alternativa, se caracteriza por ser más detallada. Pero hay que tener en cuenta que se van a incluir más predicciones y menos seguridad.

Poniendo un ejemplo, de un cliente que es importante para la empresa y al cual se le va hacer un descuento por ese motivo, la lista de pros y contras sería algo así:

Pros

- El cliente debe comprometerse más con la empresa.
- El descuento será mayor si aumenta el volumen de ventas.
- Van a mejorar las condiciones de pago.
- Se facilita la organización de la producción.
- Lo más probable es que si el precio disminuye, aumente la demanda de pedidos.

Contras

- Se verá reducido el margen de beneficios.
- Si los demás clientes se enteran del descuento puede sentar un precedente.
- Los proveedores pueden hacer un descuento a la empresa para compensar el aumento de volumen, pero a largo plazo no podrían mantenerlo.
- Si aparecen problemas de producción o de entrega, los beneficios pueden verse reducidos radicalmente o podrían eliminarse.

Un consejo a tener en cuenta es que toda decisión conlleva un cierto grado de intranquilidad. Si se quiere esperar hasta ver si existe una garantía total, nunca se va a llegar a tomar la decisión, lo que puede resultar muy perjudicial. Hay que procurar tener el máximo de garantía pero dentro de lo razonable,; una vez que se tenga esto claro, arriesgarse con la decisión.

Los argumentos son simplemente suposiciones, las consecuencias son más reales. Pero se puede recurrir a ambas opciones.

Lo ideal es aplicar siempre la misma técnica de evaluación a todas las alternativas. No es efectivo analizar las consecuencias de la opción A y los pros y contras de la opción B.

Cuando se procede a analizar las probabilidades de éxito hay que recordar que siempre es más fácil demostrar los aspectos negativos que los positivos. Es decir, se puede decir que una opción va a fracasar, pero es más difícil decir que va a obtener éxito. Por lo tanto, resaltar que la falta de conclusiones negativas puede ser un síntoma de buenas noticias, aun cuando sea poco probable demostrar que se vaya a tener éxito.

Se debe también asegurar que los demás empleados se impliquen en las elecciones. Es lo más conveniente. Así como pedir consejos a otros, si todavía no se está seguro de que la elección por la que se opta es la mejor.

También se puede improvisar una reunión corta con dos o tres compañeros de trabajo. Comentar con ellos la cuestión pero intentar no perder el tiempo ni malgastar el de los demás hablando por hablar. Lo recomendable es que se haga una reflexión por sí mismo.

Si no se puede elegir entre dos opciones es porque éstas son prácticamente iguales, y lo más seguro es que ambas sean igual de buenas, por lo que va a dar igual elegir entre una u otra. No hay que olvidar la importancia de tomar la decisión y que seguir alargando ese momento puede resultar más perjudicial que el hecho de equivocarse en la elección de la alternativa.

En esta fase del proceso puede aparecer otro problema: que ninguna de las opciones convenza. Si se da el caso, se optará por la que parezca menos mala. No es lo más responsable pero no queda otra alternativa. Hay que tomar una decisión y, aunque resulte poco motivadora, no deja de ser la mejor de las opciones.

Siempre existe la posibilidad de decidir no hacer nada. Mantener la situación como al principio. Es preferible dejar las cosas como están que seguir aplazando la decisión, porque no se esté seguro de las opciones propuestas. Y si se decide no hacer nada, se debe informar a los demás.

Una vez elegida la opción y tomada la decisión, lo más importante es mantenerse firme. Ya no deben surgir dudas, hay que comprometerse con la opción elegida.

Por último, hay que estar plenamente convencido para poder dar seguridad al equipo de trabajo en el momento de informar de la decisión tomada. Este va a ser el paso que concluya con el proceso de toma de decisiones.

Recuerda

- Se ha demostrado que el uso de habilidades directivas en la administración de la gente dentro de la organización, es uno de los factores clave para lograr el éxito.
- Las empresas con éxito tienen directivos con habilidades de dirección de personal bien

desarrolladas.
- Uno de los factores responsable del fracaso empresarial es la mala administración de los trabajadores.
- Las habilidades directivas son fundamentales en la persona que asume el rol de líder.
- El liderazgo es la clave para los gestores en el mundo empresarial, pero también es muy importante en numerosos ámbitos de la vida, como puede ser el caso de los profesores o los padres.
- Las habilidades directivas se han incluido en el concepto de inteligencia emocional (Goleman 1995, 1998).
- Los directivos eficaces han desarrollado altos niveles de competencia en cuanto a las habilidades directivas, incluidas en el concepto de inteligencia emocional.
- El método más eficaz para que los individuos desarrollen habilidades directivas se basa en la **teoría del aprendizaje social de Bandura** (1977).
- De acuerdo con el modelo de inteligencia emocional, lo más apropiado para el éxito profesional no va a depender de la especialización técnica ni de los conocimientos intelectuales, sino de una buena comunicación en los diferentes estamentos empresariales.
- Comunicar no es solo enviar información a los demás, también es crear unas expectativas que comprometan a las personas.
- Simón Majaro definía la creatividad como aquel proceso mental que ayuda a la persona a desarrollar ideas.
- La creatividad ayuda en la solución de problemas dentro de una misma organización o un equipo de trabajo.
- Los tipos de motivación que se presentan y, que son más frecuentes en el mundo laboral, son: motivación por logro, motivación por competencia, motivación por afiliación, motivación por autorealización y la motivación por poder.
- Mandar tareas a otros miembros de la empresa es también uno de los aspectos que todos los directivos deben controlar.

Un método para elegir la solución más adecuada es seguir el criterio de la eliminación.

LIDERAZGO

El tema del liderazgo ha sido de gran interés para numerosos estudiosos, filósofos e historiadores desde la antigüedad. Sin embargo, su estudio científico comenzó aproximadamente en el siglo XX.
Existen más de 350 definiciones del término liderazgo, y se ha llegado a la conclusión de que el liderazgo es uno de los fenómenos sociales más observado y estudiado, pero es el menos comprendido. Es un problema definir el liderazgo, porque es un concepto bastante complejo.
Los estudios que se han realizado sobre este tema ponen de manifiesto que es una disciplina reciente y el término de liderazgo va a seguir evolucionando.
El liderazgo tiene que ver con inspirar y guiar a los individuos y a los grupos.
Las personas que tienen esta competencia:

- Estimulan el entusiasmo por los objetivos propuestos.
- Toman decisiones independientemente de su posición, es decir, son objetivos.
- Son capaces de guiar el desempeño de los demás.
- Su estrategia es liderar con el ejemplo.
- Poseen confianza en sí mismos.
- Desprenden energía positiva.
- Tienen conocimiento de los demás.
- Existe un equilibrio en sus vidas: emocional, físico, intelectual y espiritual.
- Son sinérgicos.
- Se preparan para la autorrenovación.
- Son proactivos.
- Adoptan compromisos personales.

Sus funciones son:

- **Planificar**: definición de objetivos que el equipo de trabajo, se debe establecer las pautas a seguir para conseguirlo.
- **Organizar**: plantear una estructura organizativa formal para que se den eficazmente las conductas dirigidas a la consecución de logros.
- **Dirigir**: establecer el estímulo y los esfuerzos necesarios para la realización del trabajo. Influir, supervisar comunicar y motivar.
- **Coordinar**: coordinar las actividades a realizar. A mayor diferenciación de las actividades y a mayor especialización de los trabajos más complicada se vuelve la coordinación.
- **Controlar**: establecimiento de mecanismos de control, como, por ejemplo entrevistas de evaluación, periódicas y eficaces.

Una definición de liderazgo es la que lo describe como una relación basada en la influencia que se da entre el líder y sus seguidores. Las dos partes quieren llegar a hacer algunos cambios y resultados.

Los elementos básicos de esta definición incluyen la influencia, seguidores, intención, un propósito compartido, cambio y responsabilidad e integridad personales.

Influencia significa que la relación que se da entre las personas no es meramente pasiva. Pero esta influencia puede tomar muchas direcciones y no es coercitiva. Sin embargo, el liderazgo también es recíproco, en la mayoría de las organizaciones, los superiores influyen sobre los subordinados y viceversa.

Las personas implicadas en la relación desean obtener cambios sustanciales, es decir, el liderazgo conlleva la creación de cambios. Además, no son los líderes los que guían los cambios que se pretenden conseguir, sino que estos cambios se asemejan a los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

Dado que la relación se da entre personas, es inevitable que haya seguidores. Los seguidores son parte importante del proceso de liderazgo. Además, los líderes también asumen el papel de seguidores. Los buenos líderes también saben seguir a los demás.

La intención o voluntad significa que el líder y sus seguidores participan de forma activa en la consecución del cambio.

Existe el estereotipo de que los líderes tienen algo diferente, que no tienen los demás. Pero, las características que se requieren para ser líder son realmente las mismas que se necesitan para ser un buen seguidor. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta y trabajan con energía e ilusión. Se comprometen con un objetivo que tiene muy poco que ver con su propio interés personal y defienden sus creencias. Los buenos seguidores no se dejan ordenar y aceptan las órdenes ciegamente, ni dicen siempre que sí. Los líderes eficaces y los seguidores eficaces a veces pueden ser la misma persona, una que está asumiendo distintos papeles en distintos momentos.

También se define el liderazgo como la capacidad para influir en un grupo para alcanzar una meta. El liderazgo puede ser formal e informal. El formal es el que confiere un rango gerencial en la organización. Pero no necesariamente un líder tienen que ser jefe, no todos los jefes son líderes. El que una organización de derechos formales a sus empleados no garantiza que estos estén capacitados para asumir el rol de líder.

El liderazgo informal, es la capacidad de influir sin ser ordenado por la estructura formal de la organización, es muy importante, incluso más importante que el liderazgo formal.

Es importante resaltar que para que una organización sea eficaz es necesario que se de liderazgo y una gerencia sólida. Es necesario que los líderes se interesen por el estado de las cosas, tengan puntos de vista diferentes, hagan hipótesis acerca de cómo acabarán los proyectos a largo plazo, que inspiren al resto de trabajadores, etc. también es necesario que los gerentes tengan planes detallados, formen estructuras organizacionales eficientes y que revisen las tareas diarias.

Teorías sobre el liderazgo

Las primeras teorías se centraban en el líder (teorías de rasgos) y en cómo éste actuaba con los miembros del equipo de trabajo (teorías del comportamiento).

Teorías de los Rasgos

Centrada en los rasgos del líder, es decir, en las características que diferencian a una persona como líder y a quien no. Lo que se pretendía era diferenciar esas características del líder, entre

las estudiadas estaban la estatura física, la apariencia, la clase social, estabilidad emocional, extraversión y uso adecuado del lenguaje. Fue imposible identificar los rasgos que permitieran distinguir siempre a los líderes de los que no lo son. Los intentos posteriores para identificar una serie de características que identificara al líder fueron más exitosos. Se establecieron siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, que son: el dinamismo, el deseo de guiar a los demás, la honradez, la confianza en uno mismo, inteligencia, conocimientos necesarios para el trabajo y la sociabilidad.

Pero los investigadores acordaron que estos rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz. Poseer estos rasgos sólo aumentaba la probabilidad de que una persona fuera un buen líder.

Teorías del comportamiento

Basado en el estudio de aquellos comportamientos característicos de un buen líder. Para ello se realizaron cuatro estudios que resaltan los aspectos principales del comportamiento del líder. Se explican a continuación de forma resumida.

Universidad de Iowa:

- **Estilo democrático:** permite que los seguidores participen en las decisiones. Delega autoridad y promueve la participación
- **Estilo autocrático:** establece un método de trabajo, centraliza la toma de decisiones y la participación queda limitada.
- **Estilo laissez-faire:** libertad total para el grupo a la hora de tomar decisiones y terminar el trabajo.

Conclusión: el estilo democrático de liderazgo es el más eficaz, sin embargo, estudios realizados posteriormente mostraron resultados mixtos.

Estado de Ohio:

Consideración: tiene en cuenta las ideas y sentimientos de los subordinados.

Estructura de iniciación: estructuración del trabajo y de las relaciones laborales para lograr los objetivos.

Conclusión: el líder caracterizado por tener un nivel alto en consideración y alto en estructura de iniciación, logra que el rendimiento y la satisfacción de los seguidores sean altos pero siempre dependiendo de la situación.

Universidad de Michigan:

- **Orientado hacia los empleados:** resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados.
- **Orientado hacia la producción:** da importancia a los aspectos técnicos o de las tareas de trabajo.

Conclusión: los líderes orientados hacia los empleados se relacionaron con una alta productividad de los equipos de trabajo con una mayor satisfacción.

Parrilla gerencial:

- **Interés por el personal:** mide el interés del líder hacia los seguidores en una escala del 1 al 9 (bajo a alto).
- **Interés por la producción:** mide el interés del líder por la realización del trabajo, también con una escala de 1 a 9 (bajo a alto).

Conclusión: los líderes rinden mejor con un estilo de 9.9., nivel alto de interés por la producción y el personal.

Teorías contingentes de liderazgo

Las ideas en las que se basan consisten en que los líderes analizan su situación y se adaptan a las demandas para mejorar su eficacia. Las principales variables son las características de los subordinados., las del ambiente laboral y las tareas, así como las del exterior de la organización.

Modelo de contingencia de Fiedler.

Diseñado para que los líderes pudieran diagnosticar tanto el estilo de liderazgo como la situación de la organización.

El estilo de liderazgo según Fiedler estará orientado hacia las relaciones o hacia las tareas. Un líder orientado hacia las relaciones va a preocuparse por la gente. Si un líder está orientado hacia las tareas, su motivación principal será realizarlas. Los investigadores midieron el estilo de liderazgo con la escala compañero menos preferido o CMP. Si el líder describe al compañero

menos preferido usando términos positivos es que está orientado hacia las relaciones, es decir, que se preocupa por otros y tiene la habilidad de percibir sus sentimientos. Si el líder usa términos negativos para describir al compañero, se considera que está orientado hacia las tareas, dará más valor a las tareas a realizar que a la persona encargada de la tareas.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Se centra en las características de los seguidores, lo cual va a determinar el comportamiento eficaz del líder. El elemento clave es los grados de disposición de hacer las tareas por parte de los subordinados. Si no se está dispuesto a hacer las cosas es porque tiene poca capacidad, preparación o porque son personas inseguras que necesitan un estilo de liderazgo diferente de las personas que están muy dispuestas a desempeñar la tarea. Esta teoría se puede resumir en:

CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIDOR	ESTILO ADECUADO DEL LÍDER
Grado bajo de disposición	Dar indicaciones (alto hacia las tareas y bajo hacia las relaciones).
Grado moderado de disposición	Vende una idea (alto hacia las tareas, alto hacia las relaciones).
Grado alto de disposición	Permite la participación (bajo hacia las tareas, alto hacia las relaciones).
Grado muy alto de disposición	Delega (bajo hacia las tareas, bajo hacia las relaciones).

Teoría de camino-meta

Propuesta por Robert House, resalta que la tarea del líder es usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que favorezca la consecución de las metas de la organización. Lo más importante es generar una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia su consecución.

Los líderes identifican las necesidades de los trabajadores y establecen las metas y después refuerzan el cumplimiento de las metas con recompensas. El resultado del proceso es la satisfacción el puesto de trabajo, la aceptación del líder y una mayor motivación.

En la práctica los empleados que realizan tareas rutinarias y simples tienen mayor satisfacción laboral cuando los líderes aplican un liderazgo más participativo que directivo. Los que realizan tareas no rutinarias y complejas muestran mayor productividad, aunque no necesariamente va a existir una satisfacción cuando el líder usa un liderazgo directivo.

House identificó cuatro tipos de liderazgo:

Líder directivo: permite a los seguidores saber lo que se espera de ellos. Esto es similar a la dimensión estructura de iniciación de la Universidad de Ohio.

Líder apoyador: el líder que apoya es amistoso y tiene interés por las necesidades de los seguidores. Sinónimo de la dimensión de consideración de la Universidad de Ohio.

Líder participativo: consulta a los subordinados y usa las sugerencias de estos a la hora de tomar decisiones.

El líder orientado al logro: implanta mentas de desafío y espera de los subordinados que su rendimiento sea lo más alto posible.

House afirma que los líderes tienen que tener la característica de ser flexibles, puede mostrar cualquiera de estos comportamientos dependiendo de la situación.

Esta teoría identifica dos variables situacionales que modulan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas que están fuera del control de los seguidores (estructura de la actividad, sistema de autoridad y trabajar en equipo) y las que forman parte de las características personales de los seguidores (locus de control, experiencia y la capacidad que ellos creen tener). Los factores ambientales van a determinar qué comportamiento realiza el líder.

Posiciones contemporáneas de liderazgo

- **Teoría de la atribución del liderazgo:** En esta teoría se considera que el liderazgo es una atribución que las personas asumen sobre los demás individuos. La gente caracteriza a los líderes como poseedores de características tales como la inteligencia, personalidad abierta, habilidades de comunicación, astucia, determinación y comprensión. Cuando una organización tiene un rendimiento o bien muy negativo o bien muy positivo, la gente establece atribuciones de liderazgo para dar explicación a ese rendimiento.

- **Liderazgo carismático:** Es una extensión de la teoría de la atribución. trata de identificar los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Liderazgo transaccional: Se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más bien en las relaciones con sus seguidores.

2. Liderazgo E Inteligencia Emocional

Un líder debe ser capaz de generar un clima de confianza y honradez que disminuya las políticas y las luchas internas.

Daniel Goleman publicó, durante más de doce años, escritos sobre la investigación del cerebro y la conducta. Tras publicar su libro "Inteligencia Emocional", publicó la segunda parte "La práctica en inteligencia emocional". Según este autor, la inteligencia emocional constituye un factor de éxito en la vida, incluyendo el ámbito laboral.

El departamento de recursos humanos de una organización debe desarrollar las capacidades emocionales de sus líderes, de las personas con potencial de crecimiento y de sus comerciales.

Las competencias de la inteligencia emocional se reflejan en cuatro categorías. Las capacidades de las que estamos hablando son la conciencia del yo, la autoadministración, la conciencia social y el manejo de relaciones.

Es la conciencia del yo la que subyace a las demás competencias. Consiste en la capacidad para reconocer y comprender las propias emociones y la manera en cómo afecta al trabajo y a la vida personal. Las personas conscientes de sus propias emociones van a tener una mayor probabilidad de éxito en la vida. Los líderes que tienen un nivel elevado de este tipo de conciencia confían mucho en sí mismos; y tener conciencia de estos sentimientos les va a dar información sobre las decisiones difíciles de tomar. Por ejemplo, es difícil tomar una decisión cuando se tiene que despedir a un empleado o reorganizar una empresa. Cuando la información externa no ayuda a la toma de decisión, porque es una información insuficiente, los líderes recurren a sus sentimientos. Esta competencia va a incluir también la capacidad para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades propias, además de una autoconfianza elevada.

El manejo del yo es la capacidad para controlar las emociones negativas o aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los líderes deben aprender a equilibrar sus emociones de forma que la ansiedad, el miedo o la preocupación no puedan influir, o influyan lo menos posible, en su vida. Esto no significa que se deban reprimir las emociones, sino que se deben comprender y usar para afrontar las situaciones de forma productiva.

Como líder se deben reconocer y manejar las propias emociones, de forma que los sentimientos y sensaciones negativas no perturben el pensamiento ni anulen la capacidad de dirigir.

Dentro de esta capacidad se incluye también la confiabilidad, que consiste en mostrar honestidad e integridad. También se habla de la dedicación: manejar y respetar las obligaciones de uno mismo y la capacidad de adaptación. Tomar la iniciativa para aprovechar las oportunidades y cumplir con las normas internas también forma parte del manejo del yo. Los líderes hábiles difícilmente pierden la esperanza y el optimismo aunque aparezcan problemas, además encajan bastante bien los fracasos profundos.

Martin Seligman aconsejó a una compañía de seguros que contratara a personas con puntuaciones altas en optimismo, pero que no habían aprobado el examen de aptitudes para las ventas. Durante el primer año, los optimistas realizaron un 21% más de ventas que aquellos representantes que aprobaron el examen pero que tenían una alta calificación en pesimismo. Durante el segundo año, el grupo de optimistas realizó un 57% más de ventas que los representantes pesimistas.

La conciencia social es la capacidad para comprender a los demás. Los líderes con conciencia social usan la empatía, se ponen en el lugar de los demás; perciben sus emociones y son capaces de comprender las formas de pensar de sus iguales. Estos líderes pueden comprender puntos de vista divergentes, además de relacionarse correctamente con distintos tipos de personas y emociones. La característica de la conciencia organizacional es la habilidad para manejar la vida de la organización, habilidad para construir redes sociales y obtener buenos resultados a partir del comportamiento político de la empresa. También se incluye la orientación al servicio, que se refiere a la habilidad para reconocer y cumplir con las necesidades de los trabajadores y de los clientes.

El manejo de relaciones es la capacidad para relacionarse con los demás de una manera positiva y saludable. Los líderes con un alto grado de inteligencia emocional se caracterizan por tratar a los demás de forma comprensiva, con sensibilidad y afectuosidad. Es importante favorecer el desarrollo de otros, saber escuchar y ser capaces de comunicarse de forma clara y convincente, usar la comprensión de las emociones para influir en los demás, para promover el cambio, liderar a las personas, mejorar el trabajo en equipo y la colaboración y solucionar los conflictos.

Estos cuatro elementos son las bases de la inteligencia emocional que los líderes usan para conducir a los equipos de trabajo y a las organizaciones. Los buenos líderes usan todos los elementos combinándolos, siempre teniendo en cuenta la situación y el tipo de problema.

Los líderes son capaces de reconocer la influencia que tienen sobre los demás. Un ejemplo de todo ello es el caso de Joe Torre, entrenador de los Yankees de Nueva York. Para él el éxito es jugar o trabajar al máximo de la capacidad de la persona. Torre cree que un líder debe ayudar a explotar el potencial de las personas como individuos y como equipo. Por tanto, para él, habría que tener en cuenta, en primer lugar, las necesidades y los sentimientos de los trabajadores que siguen al líder.

Este entrenador basa su liderazgo en conocer uno a uno a los miembros del equipo y tratarlos a todos de forma objetiva, con confianza y respeto. Torre escucha y comprende las necesidades de los jugadores, reconociendo que lo que les pase en su vida privada va a afectar a su desempeño a la hora de jugar.

Para aclarar problemas usa la comunicación, nunca utiliza el miedo ni la manipulación, sin embargo, siempre elogia en público. La importancia que le da a las personas y a las relaciones ha hecho que este entrenador construya un equipo con un alto nivel de desempeño. Ha creado el tipo de centro de trabajo que muchas empresas actuales necesitan. Un clima donde las relaciones con los trabajadores y los clientes están tomando mucha importancia, más incluso que la tecnología y los recursos materiales. El interés por aumentar el nivel de inteligencia emocional del líder es cada vez más alto.

La inteligencia emocional es algo que los líderes más eficaces poseen, pero esto no significa que para el desempeño de sus tareas su cociente intelectual y las habilidades técnicas no sean importantes, también los son. Sin embargo, una persona puede tener los conocimientos apropiados pero si no posee inteligencia emocional no podrá ejercer como líder.

Se han realizado investigaciones en las que ha quedado demostrado que los líderes necesitan una inteligencia general básica y conocimientos sobre la tarea que están realizando. Pero el cociente intelectual y las habilidades técnicas son habilidades mínimas necesarias, no bastan por sí solas para considerar a una persona como un buen líder. Lo que hace a una persona ser un magnífico líder es que posea los componentes de la inteligencia emocional: conciencia personal, administración del personal, motivación, empatía y habilidades sociales.

Sin la inteligencia emocional se puede tener una gran capacidad, una gran facilidad de análisis, algunas ideas estupendas, pero no es suficiente para ser un buen líder.

Como se ha comprobado, la inteligencia emocional está estrechamente ligada al rendimiento laboral en todos los niveles, pero es especialmente importante en los puestos que se caracterizan por basarse en el trato social. Algunos autores piensan que los buenos líderes tienen, en lugar de cuatro, cinco componentes de la inteligencia emocional:

- **Conciencia.** Está seguro de sí mismo, realiza evaluaciones realistas y puede reírse de sí mismo.
- **Administración del personal.** Transmite confianza, da muestras de ser una persona íntegra, afronta adecuadamente los contratiempos y está dispuesto a tener en cuenta distintos puntos de vista.
- **Motivación.** Gran impulso a la acción, es una persona optimista y con un gran compromiso con la organización. También es de vital importancia el desarrollo de la motivación, porque quien tiene madera de líder está motivado para lograr la consecución de los objetivos, sólo por el placer de alcanzarlos.
- **Empatía.** Capacidad para formar y mantener en la organización a las personas talentosas, tolerantes y de dar un buen servicio a clientes y compradores.
- **Habilidades sociales.** Capacidad de formar y dirigir equipos de trabajo y habilidades de persuasión.

Para un líder es importante, por ejemplo, desarrollar el autocontrol, porque la persona con

capacidad de controlar sus sentimientos e impulsos van a ser capaces de generar un clima de confianza. De esta manera, podrán reducir sensiblemente la política y las luchas internas, al mismo tiempo que se aumentará la productividad.

Las pruebas recientes concluyen que la inteligencia emocional es un factor fundamental para la eficacia en el liderazgo.
Para identificar a una persona con estas cualidades hay que tener en cuenta que cada situación va a necesitar un líder diferente, ya que el estilo personal de cada líder varía.
Si se quiere identificar a un posible líder en el momento de selección de personal, es decir, en una entrevista, lo mejor es estar familiarizado con las competencias de la inteligencia emocional. Se debe entrevistar a la persona en profundidad preguntándole si ha experimentado situaciones de éxito o fracaso durante su vida y ver cómo ha actuado en esas situaciones.
Cada aptitud emocional está relacionada con las demás, esto es aplicable, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea de un líder necesita de una amplia gama de capacidades personales. La aptitud emocional constituye, en el caso de los líderes más sobresalientes, el 80% y 100% de las aptitudes que las empresas consideran esenciales para lograr el éxito.

Se diferencian tres clases de aptitud. Las dos primeras se refieren a habilidades de inteligencia emocional, siendo la primera la aptitud de logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales como la influencia, la conciencia política y la empatía. El tercer grupo de aptitudes es el cognitivo, debido a que los directivos, gerentes, etc., piensan desde un punto de vista estratégico, buscan información con amplitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual.

3. Formación De Líderes Eficaces

Una de las formas que tiene el líder de consolidar su credibilidad se basa en la habilidad para reconocer los sentimientos no expresados en beneficio del grupo, los interlocutores perciben que son comprendidos por su líder.
El líder es también un factor clave para el clima emocional de la organización y su impulso puede hacer que un grupo se mueva hacia la misma dirección. La capacidad que tiene el líder de convencer a los demás va a depender, en parte, de la forma en que se expresen la emociones dentro del grupo.
En los grupos la gente centra su atención en el líder y esta atención es la que aumenta el impacto del estado de ánimo del líder, de forma que un mínimo cambio en el tono de voz o en la expresión facial del líder va a tener más impacto que una manifestación explosiva de alguien que ostenta un puesto inferior. Así, las emociones perturbadoras del líder, que influyen directamente en la energía de los demás, pueden generar sensación de ansiedad o de enfado.

El carisma de un líder va a depender de la existencia de tres factores:
- La experiencia de las emociones.
- La capacidad para expresar esas emociones de forma convincente.
- Ser más un transmisor de emociones que un mero receptor.

Las personas que son muy expresivas se comunican con los demás por medio de la expresión facial, la voz, los gestos y, en definitiva, con todo su cuerpo. Es una capacidad que facilita la inspiración, la movilización y el convencimiento hacia un objetivo.
La diferencia entre un líder carismático y un líder considerado como egoísta y manipulador está en la habilidad de expresar emociones, de forma que se crea a ciencia cierta el mensaje que está transmitiendo. Porque, aunque los líderes manipuladores son capaces de mantener las apariencias de forma temporal, son mucho menos convincentes. Para conseguir ser un comunicador carismático el líder debe expresarse con la mayor sinceridad posible.
Los líderes más eficaces son los que se caracterizan por ser atentos, extrovertidos, expresivos, democráticos y dignos. Sin embargo, los líderes menos eficaces serán más intolerantes, lejanos, y menos cooperadores, al igual que sus seguidores. Los líderes mediocres suelen pasar inadvertidos, mientras que los más notables se relacionan con más personas, teniendo un interés

por sus vidas personales. También resaltan por su deseo de seguir informados y por conseguir un clima de sinceridad que mejore la comunicación.
Los directivos mediocres evitan la comunicación con los mandos superiores de la jerarquía, sobre todo en lo referente a la comunicación de malas noticias, por miedo a que sus superiores reciban estas noticias negativamente.
Obviamente, los mandos más sobresalientes centran su atención en el objetivo a conseguir y corrigen rápidamente los comentarios que pueden perjudicar al rendimiento. Pero en lo referente a cuestiones banales son más flexibles, característica de la que carecen los mandos mediocres, los cuales mantienen una actitud poco tolerante ante los asuntos triviales.
Los llamados "mandos estrella" saben que la unión y la consistencia se crean en base a los vínculos personales y no dudan en organizar actividades, tales como partidos de fútbol o entregas de premios, en los que ellos mismos participan; así favorecen un clima de distensión y familiaridad que provocará una sensación de identidad común, al mismo tiempo que mejorará el rendimiento. Los mandos mediocres se preocupan más por el estado de su equipo técnico que por lo que les pueda pasar a las personas que estén bajo su mando.
Un error típico en los líderes, desde los encargados hasta los altos ejecutivos, es la incapacidad de ser enérgico cuando la situación así lo requiere. Por ejemplo, cuando alguien está más preocupado por intentar caer bien a los demás que por hacer que cumpla con su trabajo.
Estas incompetencias aparecen en situaciones como no aceptar las riendas de una reunión y dejar que sea un caos en lugar de asumir la responsabilidad y dirigirla de forma adecuada.
Otra diferencia del liderazgo radica en la incapacidad para manifestarse con claridad y firmeza, con lo que los empleados no son capaces de comprender los objetivos que tienen que alcanzar ni lo que se espera de ellos.
De esta manera, una de las características más distintivas del buen líder es la capacidad para decir "no" de un modo contundente y con la mayor claridad posible. Otra característica que lo va a diferenciar de los líderes mediocres es la forma de definir las normas de desempeño.
Tampoco se puede dejar pasar la existencia de un fracaso. Si se ha cometido un error se tiene que aprovechar esa situación para convertirla en un reto y no dejar que se perciba como un problema.
Por todo ello, se puede concluir que el liderazgo no se caracteriza por asumir un tono duro, sino en crear un buen clima emocional. La habilidad de ser directo y mantener el control del poder constituye una de las características del líder maduro.
La relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo se basa en las capacidades y los conocimientos del líder, teniendo las emociones un papel muy importante en el comportamiento.
Un buen líder debe tener carisma y/o ser transformacional. Un líder con carisma tiene convicciones emocionales fuertes por lo que los seguidores se sienten atraídos emocionalmente. Los líderes transformacionales inspiran el cambio y motiva a los trabajadores a realizarlo, esto va a requerir de todos los elementos de la inteligencia emocional. Los dos tipos de líder muestran confianza en ellos mismos, afrontan bien los obstáculos y tienen determinación.
Un nivel alto de conciencia del yo, que esté combinado con la capacidad para manejar las propias emociones, va a hacer que el líder tenga esa confianza y que genere respeto en los seguidores. Esta capacidad de manejar o controlar de forma temporal las emociones va a facilitar la evaluación de las necesidades de los demás.
El estado emocional del líder influye directamente en el grupo de trabajo, en el departamento o en la organización. Si una persona está cerca de otra que tiene buen humor, sus emociones positivas se contagian. Este contagio de emociones pone de manifiesto que los líderes tienen la habilidad de no perder el control y de mantenerse motivados. El nivel de energía de la organización es mayor cuando los líderes son optimistas. La capacidad de los líderes para construir relaciones basadas en la empatía con los demás y de manejar las relaciones interpersonales favorece la motivación y la inspiración de los trabajadores que le siguen. La inteligencia emocional hace que los líderes conozcan y respeten a sus seguidores y que los trate teniendo en cuenta sus propias necesidades, capacidades e ilusiones. Van a usar la inteligencia emocional para ayudar a los seguidores a crecer profesionalmente, para mejorar su autoestima, la imagen que tienen de ellos mismos, cubrir sus necesidades y lograr sus objetivos personales.
Por otro lado, en muchas organizaciones el liderazgo se ha basado en el miedo. Muchos ejecutivos de alto nivel creen que implantar el miedo entre los trabajadores es beneficioso para la

organización y que es una fuente de motivación para el trabajador. Pero esto no es así. Actualmente, el éxito de una organización depende del conocimiento, el compromiso, la ilusión y la energía de todos los miembros de una organización. Cuando aparece el miedo los mejores trabajadores abandonan para marcharse a otra empresa. Aunque sí haya personas que se queden en la organización no van rendir conforme a sus capacidades.

Liderar mediante el uso del miedo tiene la desventaja de favorecer la aparición de una conducta de evitación. Porque nadie quiere cometer un error, van a estar inhibidos en el crecimiento y el cambio. Mostrar respeto y confianza lleva a un mejor rendimiento y también hace que las personas se sientan ligadas emocionalmente a su trabajo. Los líderes pueden usar el miedo para aumentar de forma notable la productividad, pero al hacer esto se está limando el ánimo de las personas, y a largo plazo aparecerán las consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para la propia empresa; haciendo que el rendimiento no sea el esperado.

Se pueden dar muchos tipos de miedo en una empresa como, por ejemplo, el miedo al fracaso, al cambio, a las pérdidas personales y al jefe. Estos miedos disminuyen el esfuerzo del personal, hacen que se asuman más riesgos, generan la sensación de no sentirse bien en el puesto de trabajo, además el trabajador no se siente bien consigo mismo ni con la organización. Se crea un clima caracterizado por la impotencia y la frustración, disminuyendo así la confianza, el compromiso y la motivación.

Una consecuencia especialmente perjudicial del miedo es que “ataca” a la confianza y a la comunicación. Los trabajadores se sienten amenazados por las consecuencias que pueden surgir si hablan de temas laborales. Cuando las personas tienen miedo de expresar libremente lo que piensan, se ocultan los problemas y se evita afrontar temas importantes. Los temas tabú suelen ser el pobre rendimiento de un compañero de trabajo y las preocupaciones por la remuneración. Pero el tema más incómodo de tratar, por parte de los trabajadores, es el comportamiento de los altos ejecutivos, sobre todo en lo referente a sus capacidades interpersonales y a sus habilidades para relacionarse. Cuando hay un miedo excesivo se rompe la comunicación, hasta tal punto que desaparece la retroalimentación.

En cuanto a la relación con los líderes, decir que éstos controlan el nivel de miedo que hay en una empresa. Por ejemplo, es más fácil dar noticias malas a un tipo de personas que a otras. Es más fácil expresar algo negativo a un jefe que sea comprensivo que a otro que se sabe que reaccionará de forma colérica. La relación entre un jefe y un trabajador es un elemento que va a determinar el nivel de miedo que se experimente ante el trabajo. Los líderes deben crear un ambiente que facilite a las personas a sentirse confiadas cuando expresan sus ideas y pensamientos. Por ello, se recomienda a los líderes que actúen desde el afecto, en lugar de recurrir al miedo.

Si un líder actúa en base a su propio miedo va a favorecer la aparición del miedo en los demás, y va a premiar únicamente a aquellos que poseen cualidades como el pensamiento racional, la ambición y la competitividad. Estas habilidades son necesarias pero su uso excesivo o exagerado puede hacer que los líderes dejen a un lado sus habilidades creativas y que no sean capaces de establecer relaciones de tipo emocional con los demás. Además, sentirán miedo al tener que tomar decisiones que conlleven algún tipo de riesgo. El miedo en un líder se manifiesta en conductas caracterizadas por la presuntuosidad, la decepción o la injusticia.

El concepto de afecto, en algunas empresas, es percibido como poco adecuado. Pero el uso del afecto tiene unos efectos que influyen directamente en las relaciones laborales y en el rendimiento en las organizaciones.

El afecto, como generador de motivación, es la capacidad interna que permite que las personas se sientan con energía y más apegadas a la vida y al trabajo. Las culturas occidentales conceden mucha importancia a la mente y a lo racional, pero lo que realmente hace que la gente se supere y mire hacia adelante es lo emocional más que lo racional. Los que sienten entrega por su trabajo, más que alineación, están más satisfechos y mejoran su rendimiento. Los mejores líderes serán los que aman lo que hacen, porque contagian su ilusión a los demás. Las personas responderán más al afecto que al miedo porque desean recibir algo más que una retribución económica por su trabajo. Los líderes que usan el afecto o el amor para dirigir a un grupo tienen mayor influencia porque van a cubrir las necesidades emocionales de sus seguidores. Se recomienda que un líder:

- Escuche y comprenda.
- Aunque no piense igual que el trabajador, no debe desahogarse con el empleado.

- Reconozca los méritos de los demás, y lo que pueden llegar a ser.
- Tenga en cuanta las buenas intenciones del empleado.
- Sea compasivo al decir la verdad.

Cuando los líderes trabajan con estas necesidades emocionales la gente establece una buena relación con su propio trabajo, implicándose en él emocionalmente. El interés y la ilusión por el trabajo y la organización aumentan. Los trabajadores quieren pensar que sus líderes se interesan realmente por ellos. Desde la posición de los seguidores el temor y el amor tienen una fuerza de motivación diferente.

La motivación basada en el miedo hace que la persona vea el empleo como una fuente para cubrir las necesidades básicas. En el caso de la motivación basada en el amor la persona percibe el trabajo como una fuente de satisfacción.

3.1. Las Bases De Un Gran Líder

Algunos de los principios básicos de Guliani para triunfar como líder son:

- **Tener creencias firmes y capacidad para comunicarlas.** Los grandes líderes influyen en los demás por medio a sus ideas. Por lo que deben tener claro qué representan y tener habilidades para comunicar sus creencias adecuadamente.
- **Aceptar su responsabilidad**. Los líderes sirven de ejemplo para los demás cuando desempeñan tareas con honestidad y cuando asumen su responsabilidad. Los líderes eficaces aceptan de buena gana que se les impongan más responsabilidades, pero creen que no deben ser los únicos en asumirlas.
- **Rodearse de gente valiosa.** Los líderes que resultan ser más eficaces son aquellos que tienen bajo sus órdenes a personas talentosas que los motivan y les proporcionan retos y oportunidades para desarrollarse laboralmente.
- **Estudiar, leer y seguir aprendiendo por cuenta propia**. Los líderes no deben dejar que las decisiones importantes las tomen los expertos. Los mejores líderes son personas que nunca dejan de aprender porque, según Giuliani, "encuentran tiempo para poder estudiar a conciencia".

Giuliani enfatiza en el hecho de que el liderazgo no es algo que sucede por fortuna, sino que es algo que se puede aprender y desarrollar con la práctica, estudiando las ideas de liderazgo y las conductas de los grandes líderes.

3.2. Estilos De Liderazgo

Los estilos X e Y de Douglas McGregor.

Primera teoría de liderazgo. Este autor desarrolla una teoría del liderazgo en base a una clasificación de algunos directivos. El líder ve al hombre como a un vago al que tiene que sancionar económicamente o estimularlo para hacer que mejore su rendimiento. Para él existen dos tipos de ambientes laborales contrarios. El estilo X está basado en un estilo autoritario. Este estilo limita la actuación del líder al uso del poder autoritario. Una persona sometida a presión o tratada con desconfianza no va a mejorar su rendimiento. La persona va a intentar contrarrestar este estilo trabajando lo menos posible.

El estilo Y es aquel líder que ejerce un control y dirección adecuada de sí mismo. En este estilo, el control y la responsabilidad hacia el trabajo es una tarea del trabajador. Esto ayudará al aumento de motivación y a una mejor comunicación con los líderes.

Teoría de los tres estilos de liderazgo

Otra teoría establece la diferencia entre tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. El autoritario se basa en el poder sobre el trabajador, estableciendo normas rígidas de trabajo; el estilo liberal antepone la libertad de los grupos en las tareas asignadas; y el estilo democrático delega el poder al grupo a liderar. Las características de los tres estilos son:

Estilo autoritario:

- Dominante, se basa en la obligación y la presión.
- Se dan instrucciones a los empleados.
- Exige responsabilidades usando la autoridad.

- Se vigila constantemente al empleado.
- El líder no se integra en los equipos de trabajo.
- Percepción de que los trabajadores son incapaces de tomar decisiones.

Estilo liberal:
- Tolerantes y confiados.
- Escaso control sobre los seguidores.
- Creen que se rinde con más libertad.
- Creen que la motivación aumenta dejando que el propio trabajador logre sus propios objetivos.
- Emprenden acciones de forma democrática.

Estilo democrático:
- Las normas se discuten y eligen en grupo.
- El líder da apoyo y orienta a los demás.
- El líder deja que el grupo se administre.
- Se juzga objetivamente a los trabajadores.

Los estilos de liderazgo de Likert

Presenta cuatro estilos de liderazgo:
- Autoritario-explotador. Muy jerarquizante y autoritario. Las decisiones las toman los de mayor poder. Sistemas muy rígidos basados en el control y la disciplina.
- Autoritario-benevolente. Refuerza con elogios cuando se alcanzan las metas, y usa castigos en caso contrario.
- Consultivo. Elogios, castigos y admisión en condiciones excepcionales.
- Participativo: las decisiones las toma el grupo.

Liderazgo situacional de Keneth Blanchard

Se basa en la creencia de que las personas necesitan diferentes tipos de apoyo y control, teniendo en cuenta las características de cada persona y sus tareas. Los líderes, en este caso, se preocupan mucho por las tareas a realizar y por las personas que tienen que realizar estas tareas. En este estilo prima la motivación, la alta productividad y la iniciativa.

4. Gestión de uno mismo y de otros y orientación hacia el logro

4.1. Gestión De Uno Mismo

Se refiere a la capacidad que tiene una persona de comprometerse, de autocontrolarse, si es honrado o no lo es, etc.
Resalta, por su importancia, la autoconfianza o seguridad en uno mismo, la búsqueda de información y si la persona se siente identificada con el proyecto en el que trabaja.

GESTIÓN DE UNO MISMO	
AUTOCONFIANZA	Convencerse de que se es capaz de tener éxito en una tarea o de resolver eficazmente un problema.
IDENTIFICACIÓN CON EL PROYECTO	Orientar los objetivos personales hacia los objetivos del proyecto.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de dividir una situación en las partes que la componen.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Capacidad creativa de síntesis.
BUSCAR INFORMACIÓN	Curiosidad constante por conocer más sobre las cosas, los hechos o las personas.

La autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de tener éxito en una tarea o de elegir el punto de vista adecuado para hacer un trabajo o buscar soluciones a un problema. Una persona con autoconfianza tiene seguridad en sus capacidades, decisiones y opiniones personales.

También se puede hacer una distinción de cuatro habilidades básicas para conseguir la eficiencia personal:

Proactividad

- Iniciativa: ser emprendedor.
- Creatividad: proponer planteamientos y soluciones nuevas a los problemas que haya en la organización.
- Autonomía personal: tener un buen criterio para que una persona tome por sí mismo sus propias decisiones.

Autogobierno

- Disciplina: establecer un patrón de conductas y seguirlas, para conseguir lo que se ha propuesto y no abandonar, a pesar de las dificultades.
- Concentración: estar muy atentos, durante largos períodos de tiempo, al enfrentamiento con los problemas.
- Autocontrol: mantener el control de las propias emociones y actuar adecuadamente ante distintas personas y distintas situaciones.

Gestión personal

- Gestión del tiempo: dar prioridad a los objetivos, programar las actividades y hacerlas en el tiempo previsto.
- Gestión del estrés: tener un equilibrio personal.
- Gestión del riesgo: ser capaz de tomar decisiones adecuadas, con responsabilidad.

Desarrollo personal

- Autocrítica: analizar el propio comportamiento.
- Autoconocimiento: conocer los puntos fuertes y débiles, tanto en el entorno profesional como en el personal.
- Cambio personal: regular los comportamientos para fortalecer los puntos fuertes y eliminar los débiles.
- Innovación y desarrollo: modificar las cosas sin que nadie lo demande. Generar soluciones innovadoras y diferentes a los problemas que tengan que ver con el propio puesto de trabajo, la organización, los clientes, etc.
- Liderazgo: guiar las acciones de los grupos humanos.

4.2. Gestión De Personas

Es la manera de coordinar o liderar a un equipo de trabajo. Dos habilidades del emprendedor están muy relacionadas con la coordinación: la dirección y el desarrollo de otras personas.

No es imprescindible ser el jefe para dirigir a un equipo ni para ser capaz de ayudar al desarrollo personal de los demás. El trabajo en grupo es una oportunidad para hacer crecer las habilidades de gestión de personas. El trabajo en equipo, la asignación de recursos, el cumplimiento de objetivos, etc.

Si se está al frente del trabajo hay que procurar distribuir las tareas y proporcionar a los compañeros el apoyo que necesitan para hacer la tarea.

GESTION DE PERSONAS	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Conseguir que el resto de los miembros del equipo hagan su trabajo.
DESARROLLO PERSONAS	Ayudar otras personas en su desarrollo

4.3. Orientación Al Logro

Se refiere al interés en marcarse objetivos, mantener la constancia, superarse a uno mismo, etc.

La orientación al logro es querer conseguir resultados y tomar la iniciativa para ello. Un consejo para la gente joven es que se deben acostumbrar a marcarse metas claras, concretas y que puedan ser medidas, deben suponer un reto pero, al mismo tiempo, tienen que ser posibles de alcanzar de

forma gradual.
Además de aumentar la autoconfianza, con esta orientación, una persona puede sentir que se ha superado a sí misma poniéndose a prueba. Es un momento para evaluar su situación actual, plantearse iniciativas, aprovechar las oportunidades y predecir posibles problemas. La iniciativa caracteriza a los emprendedores y debe ser un rasgo que destaque en la persona.

ORIENTACIÓN AL LOGRO	
RESULTADOS	Esforzarse por alcanzar objetivos propuestos.
INICIATIVA	Actuar para evitar problemas o aprovechar las oportunidades.

5. Influencia
Se refiere a la voluntad de comprender a las personas y de ser capaz de convencerlas. Incluye habilidades como la empatía, la influencia y la comprensión de la organización. Se tiene que hacer un esfuerzo por comprender cómo piensan y sienten los demás, qué les interesa, cómo tener una cierta química con ellos, etc.
Tratar de persuadir a las personas de su entorno con técnicas de influencia más o menos fáciles. Con el tiempo esta habilidad de convencer a los demás se convertirá en carisma.
Es importante conocer las redes informales de relación que existen dentro de la organización para poder usarlas.

INFLUENCIA	
EMPATÍA	Ponerse en lugar de los demás.
IMPACTO E INFLUENCIA	Persuadir y convencer a los demás.
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Saber quién es quién dentro de la organización, conocer las redes informales de influencia y saber utilizarlas.

Gran parte de la influencia de un líder se da fuera de las reuniones formales y de las situaciones laborales. Uno de los elementos más importantes de la definición de liderazgo es la influencia. Conseguir que otras personas hagan lo que sea, para conseguir metas concretas, es un interés básico de los líderes. Otros líderes convencen estableciendo con sus seguidores relaciones personales basadas en la confianza, el respeto y un interés verdadero por el otro. Los líderes también obtienen poder e influencia a través de la actividad política.
Se debe resaltar que existen diferencias en la forma en que los líderes adquieren y usan el poder y la influencia. El poder no se ve pero su efecto se siente en la empresa. El poder es la habilidad de una persona o departamento para influir sobre otros. El uso del poder se hace a partir de los procesos de la política y la influencia. A veces poder e influencia se usan como sinónimos, pero existen algunas diferencias entre ellos. El poder es la capacidad de producir un cambio en la persona y la influencia es el nivel real del cambio. Aparentemente, el poder y la influencia son capacidades que pertenecen al líder pero, realmente, son el resultado de la interacción de los líderes y sus seguidores en determinadas situaciones. Cabe mencionar que los seguidores también pueden tener influencia en las conductas del líder. Los líderes pueden mejorar su eficacia si entienden los tipos de poder, el origen de ese poder y las técnicas de influencia, que tanto ellos como sus seguidores pueden utilizar.
En cuanto a las fuentes de poder se diferencian en poder por posición y poder personal.
El poder por posición proviene de la administración superior y se delega, de forma descendente, en la jerarquía de mando. Así, una persona con un puesto de administrador tendrá mayor influencia que otra que no ocupa ese puesto. A mayor nivel administrativo mayor posibilidad de influir en más personas. En el marco organizacional el poder debe percibirse en sentido positivo, ya que sin él no se podrían alcanzar los objetivos de la organización.
El origen del poder personal está, en el seguidor, en base al comportamiento del líder. Los líderes carismáticos gozan de mucho poder personal. Los seguidores se deben dejar llevar por la influencia para que la organización tenga éxito. Los seguidores que pertenecen a algún departamento también tienen un poder personal, influyendo sobre la evaluación de sus jefes. Pueden limitar el desempeño, entorpecer las actividades, manifestarse, promover quejas o incluso echar abajo la reputación de un líder.

Estas dos fuentes de poder son independientes, aunque coinciden en algunos factores. Por ejemplo, un mando puede tener sólo el poder por posición o los dos tipos de poder o únicamente tener poder personal. Lo más frecuente es que los jefes deleguen más poder a los empleados. Actualmente, se considera que los buenos líderes se basan más en el poder personal que en el poder por posición. Además, están predispuestos a dejarse influir por los seguidores con poder personal. Por lo que lo más recomendable es contar con ambos tipos de poder para garantizar un liderazgo eficaz.
En el caso de la influencia hay que decir que la mayoría de la actividad de los líderes se basa en el intento por influir en los comportamientos de los trabajadores. La conducta puede motivarse mediante el uso de diversas técnicas de influjo social, para así mejorar el compromiso. La mayoría de los comportamientos que sirven para influir, y que usan los líderes carismáticos, incluyen inspirar el compromiso con las metas, hacer que el comportamiento sea ejemplar y enfocarse en los valores.
Para ejercer la influencia sobre los demás se necesita de una habilidad social adecuada para manejar las emociones. Dentro de las tácticas de influencia se pueden encontramos las que, a continuación, siguen.

Influencia

Ejercer técnicas de persuasión. Las personas que gozan de poder de persuasión usan presentaciones muy precisas para captar la atención de los demás. Son hábiles para convencer a los demás, usan estrategias complejas (como la influencia indirecta) para lograr el consenso y apoyo.
Lo primero que se hace es fortalecer el entendimiento. La empatía es fundamental para ejercer la influencia. Causar un efecto positivo se consigue mediante la percepción de los sentimientos de los demás y la comprensión de su punto de vista. Por tanto, el primer paso a seguir para conseguir influir es el entendimiento.
En un nivel más básico, la influencia y la persuasión son habilidades para generar determinadas emociones en los demás, en lo que respecta al poder, la implicación en un proyecto, la ilusión por superar a un posible competidor o la incomodidad que se produce ante las injusticias.
La gente que se supone experta en el uso de la influencia, tiene la capacidad de sentir las reacciones de quienes reciben sus mensajes, incluso es posible anticiparse a las personas y guiar a alguien hacia un objetivo. Por ejemplo, los trabajadores estrella saben que a veces una buena razón no es suficiente para convencer a un cliente.
La persuasión es una competencia emocional que caracteriza a las personas que tienen un alto nivel de desempeño en su trabajo. Más concretamente, los supervisores, jefes o directivos.
El manipulador maquiavélico. Para las personas que usan la manipulación, la apariencia adquiere gran importancia. Son personas que resultan muy eficaces en dirección ascendente, pero muy poco en lo que se refiere a lo demás. Con frecuencia se las describe como personas egocéntricas, que no se sienten cómodas con la gente y que no sienten un compromiso hacia la organización, sólo hacia ellos mismos.

Comunicación

Transmitir mensajes claros y convincentes. Las personas capaces de usar esta competencia saben dar, recibir y captar las señales emocionales. Escuchan abiertamente y mandan mensajes convincentes, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas para compartir la información. Su comunicación es sincera y encajan bien, tanto las buenas noticias como las malas.
Es importante tener una buena comunicación con los superiores. Para ello se establece una apertura de canales de comunicación. Crear un entorno de apertura no es fácil. Una de las quejas de los trabajadores es la escasa comunicación que tienen con sus jefes, y afirman que es una de las causas que empeoran su rendimiento laboral. Cuando se logra establecer una comunicación fluida se consigue lo mejor de los empleados. Por el contrario, cuando no se da este tipo de comunicación, los trabajadores se sienten insatisfechos con su trabajo.

Gestión de conflictos

Negociar y resolver los problemas. Las personas que tienen esta competencia manejan a las

personas difíciles y también aquellas situaciones tensas, mediante el uso de la diplomacia. Reconocen los posibles problemas, desacuerdos y generan un clima sin tensión. Son partidarios del debate y de las discusiones abiertas y buscan el modo de llegar a las soluciones más adecuadas para todos los implicados.
Una de las habilidades que usan las personas en la resolución de conflictos, es la de reconocer el origen de los problemas y saber actuar adecuadamente. Para ello, es importante la empatía y una escucha activa. La diplomacia y el tacto son también cualidades fundamentales para el éxito de determinadas actividades. La interpretación de señales sutiles también es totalmente eficaz.
La capacidad de captar los sentimientos de los demás resulta determinante en la negociación. Los buenos negociadores saben percibir las cuestiones que más interesan a la otra parte negociadora. Las personas capaces de resolver conflictos de forma adecuada son imprescindibles para cualquier empresa.
Por último se deben resolver los conflictos con creatividad. Hay que negociar y controlar los conflictos. Se pueden seguir los siguientes pasos:

- Tranquilizarse, sintonizar con los propios sentimientos y expresarlos adecuadamente.
- Estar dispuesto a solucionar los problemas discutiendo sobre ellos.
- Expresar el propio punto de vista en un tono neutral, en lugar de usar un tono de disputa.
- Buscar soluciones equitativas para solucionar y disolver los desacuerdos, trabajando de forma conjunta.

Liderazgo

Como ya se ha comentado a lo largo de todo el tema, se trata de inspirar y guiar a los demás. Las personas consideradas como buenos líderes estimulan a los demás a cumplir con las expectativas y los objetivos de la organización. Saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el rendimiento de los demás trabajadores y lideran con el ejemplo.

Catalizadores de cambio

Generar y controlar los cambios. Las personas con esta habilidad reconocen la necesidad de cambio y de acabar con los factores que perjudican el desempeño. Los líderes deben ser innovadores, carismáticos e inspiradores. Deben Incentivar a los demás mediante su propio poder y su entusiasmo. Son estimulantes en lo que se refiere a lo intelectual y lo emocional. Están convencidos de que entusiasman al grupo y se esfuerzan por generar relaciones con quienes lo siguen.
El liderazgo hace referencia al manejo de los cambios que se hayan provocado por la aparición de la competitividad, por ello se dice que el liderazgo es un arte emocional.

Teorías de la influencia

Son teorías que estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus subordinados. Un tema básico en el estudio es el liderazgo carismático, referido a la influencia que no está basada en el uso de la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder.
Estas teorías intentan establecer un patrón de comportamientos carismáticos y de las diferencias con otras personas, así como las condiciones o factores que pueden generar el liderazgo carismático. Los líderes influyen en el cambio de las personas inspirándolas y motivándolas.

Teoría del liderazgo carismático

Los investigadores muestran que existe una gran correlación entre el líder carismático y la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Las personas que están bajo las órdenes de líderes carismáticos realizan un esfuerzo extra y presentan mayor satisfacción. El liderazgo carismático no siempre resulta necesario para conseguir altos niveles de desempeño por parte del empleado. Es más apropiado cuando la tarea del seguidor tiene un componente ideológico, como ocurre en política, religión etc.

Las características de los líderes carismáticos son:

- **Autoconfianza.** Confían en sí mismos, en su criterio y en su propia capacidad.
- **Visión.** A mayor diferencia entre meta y status quo, más probabilidad de que los seguidores vean al líder como eficaz.

- **Habilidad para articular la visión.**
- Incluye las **necesidades de los subordinados** y actúa como fuerza motivadora.
- **Fuertes convicciones acerca de la visión.** Líderes comprometidos y con deseos de asumir riesgos personales. Asumen altos costos y se auto-sacrifican para conseguir la visión.
- **Comportamiento excepcional.** Comportamiento no convencional que provoca sorpresa y admiración entre los seguidores.
- **Percepción como agentes de cambio.**
- **Sensibilidad al ambiente.** Realizan análisis realistas de las restricciones ambientales y de los recursos de los que se dispone para obtener el cambio.

6. Empowerment

Ha sido traducido al español como empoderamiento, responsabilidad o facultar. Consiste en desarrollar en los colaboradores de una empresa una buena aptitud de trabajo en equipo, además de una actitud de sinergia donde el empleado se encuentra preparado y capacitado para desarrollar sus actividades de forma productiva. El objetivo principal del proceso se basa en tres pasos:

- Compartir la información con todos los miembros de la empresa.
- Autonomía. Mediante la información compartida y la retroalimentación.
- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Empowerment significa compartir el poder con otros. En términos organizacionales, significa que los que se ubican en lo más alto de la jerarquía delegan más poder, especialmente en la toma de decisiones.

Para que el empowerment funcione no sólo se tiene que dar más poder a los administradores de los niveles inferiores, sino que también se deben presentar los recursos necesarios: delegar más autoridad formal para la toma de decisiones específicas, ofrecer más oportunidades de desarrollo de conocimientos, etc. Hay que permitir que los subalternos sepan usar sus nuevas atribuciones.

Es una práctica fundamental en el liderazgo y va a ayudar a que las organizaciones tengan un mejor rendimiento y a que afronten con éxito los cambios importantes. El empowerment tiene la ventaja de facilitar el compromiso con la organización, el aprendizaje y la innovación.

El empowerment es potencialmente eficaz, pero no es la única solución a todos los problemas del desempeño dentro de las organizaciones.

La delegación de autoridad o empowerment son términos y procesos que están muy relacionados. El empowerment se define como la adjudicación de poder o autoridad a los empleados para tomar decisiones claves o importantes dentro de su ámbito de responsabilidad. La idea en la que se basa este término es que son los trabajadores y los clientes los que deben tomar las decisiones.

Para entender el concepto se necesita hacer un análisis del poder, puesto que la percepción que tiene un sujeto de este concepto va a influir sobre su percepción de empowerment.

Por otro lado, está el concepto de poder, relacionado con el liderazgo; y se define como la habilidad para usar la influencia sobre la gente, sobre situaciones o decisiones. Los líderes pueden usar el poder para hacer el bien o el mal.

Cuando los líderes usan el poder de forma incorrecta se les considera como déspotas o dictadores.

El poder se reconoce como una fuente de motivación importante. David McClelland descubrió que los directivos exitosos tienen una gran capacidad para influir sobre otras personas y una necesidad de poder mayor que la de agradar a los demás o superarse a sí mismos. Estos directivos no usan el poder de forma injusta o incorrecta, sino de manera beneficiosa para la organización. También creen que para aumentar su poder necesitan compartirlo con los demás, mediante la delegación de autoridad y el empowerment.

La aplicación de un programa de empowerment tiene la ventaja de mejorar el proceso productivo cuando se trabaja en equipo, se fortalece el sentido de sinergia en todos los componentes de la empresa y se aumenta la calidad en la toma de decisiones de la misma. También favorece la gestión administrativa. Por su parte, el agente gestor, no debe creer que todos los miembros de la empresa tienen la formación adecuada para interpreta la información correctamente.

El comportamiento organizacional de un individuo y de un grupo se caracteriza por ser muy diferente de una organización a otra, y de un individuo a otro. Por lo que esta teoría no va a funcionar necesariamente en todas las organizaciones en las que se implante.

Actualmente, una teoría considerada como sucesora es la Administración por Valores,

caracterizada por preparar a la organización y a los recursos humanos a partir de valores organizacionales, con el objetivo de lograr una cierta ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios.

Recuerda

- El liderazgo tiene que ver con inspirar y guiar a los individuos y a los grupos.
- Las funciones del líder son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- Una definición de liderazgo es la que lo describe como una relación basada en la influencia que se da entre el líder y sus seguidores.
- El liderazgo puede ser formal e informal.
- Las primeras teorías se centraban en el líder (teorías de rasgos) y en cómo éste actuaba con los miembros del equipo de trabajo (teorías del comportamiento).
- Un líder debe ser capaz de generar un clima de confianza y honradez que disminuya las políticas y las luchas internas.
- Las competencias de la inteligencia emocional se reflejan en cuatro categorías: la conciencia del yo, la autoadministración, la conciencia social y el manejo de relaciones.
- El manejo de relaciones es la capacidad para relacionarse con los demás y mantener una relación positiva y saludable.
- El carisma de un líder va a depender de la existencia de tres factores: la experiencia de las emociones, la capacidad para expresar esas emociones de forma que convenzan a los demás y el ser más un transmisor de emociones que un mero receptor.
- Los líderes más eficaces son los que se caracterizan por ser atentos, extrovertidos, expresivos, democráticos y dignos.
- Uno de los elementos más importantes de la definición de liderazgo es la influencia. Conseguir que otras personas hagan lo que sea para conseguir metas concretas es un interés básico de los líderes.
- En cuanto a las fuentes de poder, se diferencian en poder por posición y poder personal.
- Empowerment significa compartir el poder con otros. En términos organizacionales, significa que los que se ubican en lo más alto de la jerarquía delegan más poder, especialmente en la toma de decisiones.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

1. Habilidades De Resolución De Problemas

La toma de decisiones y la resolución de problemas son dos habilidades estrechamente relacionadas.
Todo el mundo tiene que resolver problemas y tomar decisiones, en distintos ámbitos, desde muy temprana edad. Es una capacidad que supone elegir entre diferentes opciones y se realiza basándose en los propios valores y capacidades.
En el mundo laboral la toma de decisiones y la resolución de problemas suponen dos de las habilidades básicas que conllevan o bien al éxito o bien al fracaso.
Un problema se puede definir como una situación para la que un individuo no tiene respuesta. El problema, por tanto, aparece cuando dicho individuo no puede responder de forma inmediata y efectiva a una situación determinada.
Por su parte, la resolución de problemas es un proceso que hace que estén disponibles una variedad de respuestas que a priori pueden ser efectivas para controlar o manejar una situación problemática, y aumente la probabilidad de elegir las respuestas más efectivas de entre varias opciones. Así, para llegar a disponer de diferentes alternativas para una misma situación problemática, el individuo debe poseer diferentes habilidades de resolución de problemas.
Estas habilidades serán diferentes dependiendo de la situación conflictiva que se esté presentando. No es lo mismo afrontar conflictos laborales que conflictos de pareja. Sin embargo, todos ellos han sido estudiados en base a los procesos de pensamiento y razonamiento.
Las habilidades de resolución de problemas se han estudiado sobre todo desde dos vertientes psicológicas: la psicología experimental y la psicología clínica.

- Desde el ámbito experimental, la resolución de problemas se ha enfocado hacia el estudio de los procesos de pensamiento y razonamiento.
- Según el ámbito clínico, las técnicas de resolución de problemas se han centrado en el estudio de las relaciones interpersonales conflictivas.

No obstante, entre estos dos ámbitos de estudio se dan una serie de puntos en común entre la resolución de problemas lógicos (procesos de pensamiento y razonamiento) y la resolución de problemas interpersonales:

Toma de perspectiva:

El distanciamiento y la toma de perspectiva van a favorecer el cambio de estrategias, aumentando la probabilidad de encontrar una buena solución.

Desde las terapias de solución de problemas interpersonales se habla también del cambio de perspectiva. Para que un paciente cambie de perspectiva se le suele decir: *"el problema no es el problema, es la solución"*. Con esta expresión se pretende que el paciente caiga en la cuenta de que está presentando una respuesta inadecuada.

La desfragmentación del problema en submetas:

Tanto los problemas lógicos como los interpersonales pueden dividirse en otros más pequeños. Se pretende identificar el objetivo general para después descomponerlo en objetivos específicos.

Análisis medios-fines:

Buscar alternativas para llegar a cada submeta es otra de las claves para llegar a una solución, tanto para lo lógico como para lo clínico. Crear diferentes alternativas y analizar la probabilidad de éxito de cada una de ellas requiere el uso de representaciones simbólicas.

Además de estos aspectos sobre la resolución de problemas, para alcanzar una solución óptima al problema, es imprescindible que un individuo posea una serie de habilidades básicas para resolver los conflictos.

Por tanto, las habilidades para resolver los problemas se resumen en:

- Habilidad para identificar el problema o habilidad para reconocer las respuestas emocionales negativas.
- Habilidad para generar nuevas alternativas.
- Habilidad para decidir cual es la mejor alternativa.
- Habilidad para tomar decisiones y ponerlas en práctica.

Otras habilidades que resultan útiles en la resolución de conflictos son:

Habilidades intelectuales	Habilidades interpersonales
• Analíticas. • De aprendizaje. • Para juzgar. • Planificación. • Organización. • Percepción. • Conceptualización. • Neutralidad. • Flexibilidad.	• Persuasión. • Sensibilidad. • Escuchar. • Comunicación oral. • Comunicación escrita.
Habilidades emocionales	**Habilidades de dirección**
• Honestidad. • Constancia. • Ambición. • Disciplina. • Orientación. • Buen ritmo de trabajo. • Iniciativa. • Firmeza. • Entusiasmo.	• Orientación. • Selección de personal. • Despido de empleados. • Delegar. • Expectativas.

Las habilidades de resolución de problemas implican el desarrollo de capacidades como la de realizar observaciones detalladas, crear ideas y llevar a cabo experimentos.

2. Técnicas Más Usadas Para La Resolución De Problemas

Los especialistas en la aplicación de estas herramientas y técnicas afirman que, si son bien usadas, los equipos pueden ser capaces de resolver sus problemas hasta en un 95%.

Algunas de las principales herramientas y técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas son las siguientes:

1. **Recogida de datos**
2. **Tormenta de ideas**
3. **Diagrama de Pareto**
4. **Diagrama de Ishikawa**
5. **Diagrama de flujo**

1. Recogida de datos

Esta herramienta se usa tanto para la identificación y análisis de problemas como de sus causas.

Una vez identificado el problema que se quiere estudiar e identificadas las categorías que lo caracterizan se registran los datos en una hoja detallando sus principales características observables.

Para recopilar los datos es necesario que se analicen las siguientes cuestiones:

- La información cualitativa o cuantitativa.
- La forma de recogida de datos y en qué documento se realizará.
- Cómo se usa la información recopilada.

- Cómo se analizará la información.
- Quién recoge los datos.
- Frecuencia con la que se va a analizar.
- Dónde se va efectuar.

A la recogida de información también se le denomina hoja de recogida de datos, hoja de registro, verificación, etc.

2. Tormenta de ideas

Consiste en reunir a un grupo para tratar un asunto determinado y dejar que cada asistente aporte diferentes ideas. La finalidad es generar un gran número de ideas para seleccionar la mejor o las mejores. Para aplicar esta técnica es necesario:

- Nombrar a un moderador.
- Cada miembro del equipo, por turnos, expresa una idea.
- Evitar las repeticiones.
- Evitar las críticas de las ideas.
- Terminar cuando ya no existan nuevas ideas.
- Agrupar las ideas y seleccionar la más adecuada al problema.

3. Diagrama de Pareto

Herramienta consistente en un gráfico con unas barras verticales dispuestas de mayor a menor según el nivel de importancia. Estas barras representan datos específicos de un problema concreto. La barra más alta se sitúa en el lado izquierdo y la más baja se encuentra a la derecha.

Esta herramienta ayuda a que un sujeto enfoque su esfuerzo en los problemas que son realmente importantes, también puede representar las causas que subyacen al problema, de este modo se pueden considerar las causas más potentes y trabajar sobre ellas para llegar a una solución.

Este diagrama puede ser aplicable a cualquier campo, por ejemplo en actividades de investigación, y eliminar las causas de un problema: organizar el tiempo o las tareas, tener una mayor visión sobre la situación antes y después de dar solución al problema, etc.

El procedimiento se realiza siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar los problemas y elegir aquel que tenga mayor importancia.
- Decidir cómo se van a recopilar los datos.
- Elaborar una tabla con todos los datos.
- Organizar los ítems de mayor a menor.
- Dibujar dos ejes verticales y uno horizontal.
- Construir el diagrama de barras.
- Dibujar la curva de Pareto.
- Escribir cualquier información que sea necesaria.

4. Diagrama de Ishikawa

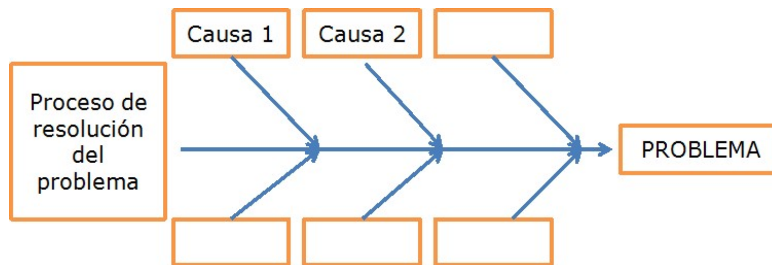
Es una técnica de análisis de las causas y efectos para la solución de problemas. Consiste en relacionar los efectos con las posibles causas que generan el problema.

Se usa para buscar las causas reales de un problema en concreto. Simplifica el análisis y favorece la solución de cada dificultad. Esta técnica ayuda a visualizar de forma más general los problemas y a hacerlos más comprensibles.

A esta técnica también se la denomina Diagrama de "espina de pescado" o diagrama Causa-Efecto.

Para poner en marcha el procedimiento se debe:

- Definir el efecto o las causas del problema
- Colocar el efecto dentro de un rectángulo, a la derecha de la superficie de escritura, y dibujar una flecha que refleja el eje central del diagrama de izquierda a derecha, apuntando hacia el efecto.
- Identificar las posibles causas del problema.



- Indicar las causas principales e incluirlas en el diagrama (escribirlas en un recuadro y conectarlas con la línea central).
- Si es necesario añadir las causas secundarias para cada rama principal.
- Llegar a una conclusión: el resultado es un diagrama ordenado en el que se representan las posibles causas de un problema.

5. Diagrama de flujo

Consiste en representar gráficamente la secuencia de pasos que se realiza para obtener un resultado determinado. Puede hacer referencia a un proceso, un servicio o una combinación de ambos.

Procedimientos de uso:

- Preparación previa: organizar el equipo que va a participar en la construcción del diagrama.
- Delimitar claramente el objetivo.
- Definir los límites del proceso en estudio.
- Esquematizar el proceso en grandes bloques de actividad.
- Identificar y documentar los pasos del procedimiento a seguir.
- Tratamiento de bifurcaciones o controles.

Revisar el diagrama completo: comprobando los pasos y las bifurcaciones.

2.1. Método De D'zurilla Y Nezu (1982)

Una de las técnicas de resolución de problemas más usada, sobre todo en el contexto de las técnicas cognitivo-conductuales, es la propuesta originalmente por D´Zurilla y Goldfried (1972) y desarrollada posteriormente por D´Zurilla y Nezu (1982).

Esta técnica es sencilla y fácilmente aplicable dentro de cualquier programa de habilidades de afrontamiento. Se divide en cinco pasos:

1. Identificación del problema:

Sabiendo que el problema se define como una respuesta que no es la más adecuada para una situación determinada, es fácilmente identificable porque la situación y la respuesta provocan en el individuo emociones negativas.

Así, al identificar las reacciones emocionales negativas se identifica el problema. Se puede plantear la siguiente pregunta: *"¿Cómo me siento ante determinadas situaciones: estudios, trabajo, amigos, salud, etc.?"* Si me siento triste, frustrado o confuso es porque hay problemas en ese área en concreto.

Al identificar el problema se debe también aceptar la existencia de dicho problema como parte de la vida y tener en cuenta que las dificultades se resuelven afrontándolas reflexivamente y no de forma impulsiva o mediante la evitación.

2. Análisis de la respuesta más frecuente:

Este paso consiste en detallar la situación que provoca las reacciones emocionales negativas y la respuesta que habitualmente la persona adopta ante esa situación.

El análisis de la situación incluye a las personas implicadas, qué sucede o acontece en dicha situación, en qué contexto sucede, etc. Seguidamente se analiza la respuesta habitual contestando por ejemplo las siguientes preguntas: ¿Qué hago en dicha situación? ¿Dónde lo hago? ¿Por qué lo hago? ¿Cómo me siento? Etc. Las respuestas a estas preguntas guían el análisis del problema hacia las respuestas.

Este análisis lleva al planteamiento de objetivos terapéuticos traducidos a términos de metas de tipo emocional para conseguir el bienestar personal.

3. Buscar opciones:

Esta fase consiste en crear diferentes alternativas o ideas sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos propuestos. Por ejemplo, se pueden aplicar técnicas como el *brainstorming* o lluvia de ideas que, como ya hemos visto, consiste en generar todas las ideas o alternativas posibles a un mismo problema, de forma inmediata y sin restricción.
Las reglas que se aplican para desarrollar la técnica de lluvia de ideas o *brainstorming* son:

- Evitar las críticas.
- Aceptar todo tipo de ideas.
- Favorecer la cantidad de ideas en lugar de la calidad, ya que cuantas más ideas más probabilidad habrá de que haya alguna buena o adecuada.
- Combinación e integración de ideas para generar nuevas y mejores ideas o alternativas.
- Esta fase termina al conseguir un número suficiente de alternativas que den solución al problema en cuestión. Todas ellas se deben especificar por escrito.

4. Analizar las consecuencias de cada una de las alternativas:

Se continúa con un análisis de las alternativas que se consideran como las más adecuadas para cada objetivo establecido y además se evalúan las posibles consecuencias a la hora de ponerlas en práctica.
De esta forma, al evaluar las posibles consecuencias, se van a considerar como mejores aquellas alternativas que tengan mayor número de consecuencias positivas que negativas.

5. Puesta en práctica y evaluación de los resultados:

Por último se pone en práctica para cada objetivo la alternativa mejor valorada. Esta alternativa debe ir acompañada de un plan de acción. Dicho plan debe incluir los medios necesarios para poder ponerlo en práctica así como las posibles dificultades que se puedan presentar.
Para comprobar los efectos de las alternativas se puede recurrir a la técnica de auto observación para evaluar las consecuencias de las nuevas respuestas.
Si las nuevas respuestas consiguen los objetivos, el problema estará resuelto. Si no se consigue se vuelve a la lista de alternativas mejor evaluadas y se procede a elegir y poner en práctica la siguiente.
Esta técnica tiene como principal ventaja su fácil aplicación y que su uso se puede generalizar a cualquier problema de interacción social.

3. El Análisis De Decisiones

Una decisión es, sin lugar a dudas, una palabra de uso muy frecuente. Cualquier persona conoce su significado y en parte esto es así porque está considerada como un acto innato al ser humano. Sin embargo, tomar decisiones conlleva ciertas implicaciones. Porque a pesar de que tomar una decisión es algo natural y frecuente incluye una serie de aspectos que no siempre son considerados de forma adecuada por parte del individuo que decide.
Un ejemplo sería el siguiente:
Imagina a una persona a la que le acaban de diagnosticar una enfermedad degenerativa en la columna vertebral.
Su médico le ha advertido que con el paso del tiempo la enfermedad irá en aumento y llegará un momento en el que quizás necesite la ayuda de una silla de ruedas. El tratamiento estaría basado en la medicación general.
Pero, hay otra opción, se puede operar y, además de detener la enfermedad con la medicación, se curaría. Sin embargo, la operación se hace únicamente en Estados Unidos y es bastante costosa. Tendría que faltar a su trabajo durante un tiempo prolongado y además gastarse los ahorros que tenía destinados a comprar una vivienda.
Paco no sabe qué hacer, por un lado puede que, aunque no se opere, dentro de unos años salga una cura o se abarate la operación o también puede operarse y quedarse como nuevo a costa de su trabajo y sus ahorros porque la salud es lo primero, etc.
Situaciones similares a la que se acaba de exponer son afrontadas por diferentes personas en la vida real. Cada sujeto, a lo largo de su vida, debe tomar decisiones de igual o mayor importancia. Así, las situaciones que resultan problemáticas aparecen con normalidad y requieren de nuestra atención. Las consecuencias que conlleva un determinado problema pueden afectarnos de diferentes formas y a distintos niveles.
Para analizar las posibles decisiones que se pueden tomar ante un problema en concreto existen

varias opciones posibles.

Eliminación:

Una forma para elegir la solución más adecuada es seguir el criterio de eliminación. Así, por ejemplo, se puede disponer, en principio, de seis o siete opciones, reduciéndolas a tres o cuatro durante la recopilación.

Posteriormente, se puede repasar cada una de las alternativas y descartar gradualmente las que se consideren menos factibles, menos interesantes, etc. De esta forma, iremos reduciendo las opciones hasta que sólo quede una o dos opciones.

Después de valorar los riesgos y las ventajas de la decisión y de tomar consciencia de que una alternativa puede ser mejor que otra, hay que eliminarla de la lista. Pero hay que tener presente que sólo se dejan en la lista aquellas que se pueden alcanzar, es decir aquellas que resulten factibles.

Argumentos a favor o en contra:

Otra técnica, similar a la de analizar minuciosamente los pros y los contras, es tratar de elaborar la lista basándose en argumentos a favor y en contra; y no tanto en las consecuencias positivas o negativas que conlleva la elección de una u otra alternativa. Aunque es obvio que las consecuencias estarán muy relacionadas con los argumentos dados.

La lista final, que resulta de argumentar cada alternativa, será más detallada. Pero hay que tener en cuenta que se van a incluir más predicciones y menos seguridad.

Poniendo un ejemplo de un cliente que es importante para la empresa y al que se le va hacer un descuento por ese motivo, la lista de pros y contras sería algo así:

Pros	Contras
• El cliente debe comprometerse más con la empresa. • El descuento será mayor si aumenta el volumen de ventas. • Van a mejorar las condiciones de pago. • Se facilita la organización de la producción. • Lo más probable es que si el precio disminuye, aumente la demanda de pedidos.	• Se verá reducido el margen de beneficios. • Si los demás clientes se enteran del descuento puede sentar un precedente. • Los proveedores pueden hacer un descuento a la empresa para compensar el aumento de volumen pero a largo plazo no podrían mantenerlo. • Si aparecen problemas de producción o de entrega, los beneficios pueden verse reducidos radicalmente o incluso eliminarse.

Un dato a tener en cuenta es que toda decisión conlleva un cierto grado de intranquilidad. Si se quiere esperar hasta ver si existe una garantía total, nunca se va a llegar a tomar la decisión, lo que puede resultar muy perjudicial. Hay que procurar tener el máximo de garantía pero dentro de

lo razonable; una vez que se tenga esto claro, arriesgarse con la decisión.
Los argumentos son simplemente suposiciones, las consecuencias son más reales. Pero se puede recurrir a ambas opciones. Lo ideal es aplicar siempre la misma técnica de evaluación a todas las alternativas.
Cuando se procede a analizar las probabilidades de éxito hay que recordar que siempre es más fácil demostrar los aspectos negativos que los positivos. Es decir, se puede decir que una opción va a fracasar, pero es más difícil decir que va a obtener éxito. Por lo tanto, resaltar que la falta de conclusiones negativas puede ser un síntoma de buenas noticias, aún cuando sea poco probable demostrar que se vaya a tener éxito.
Se debe también asegurar que los demás empleados se impliquen en las elecciones. Es lo más conveniente. Así como pedir consejos a otros, si todavía no se está seguro de que la elección por la que se opta es la mejor. También se puede improvisar una reunión corta con dos o tres compañeros de trabajo. Comentar con ellos la cuestión pero intentar no perder el tiempo ni malgastar el de los demás hablando por hablar.
Si no se puede elegir entre dos opciones es porque éstas son prácticamente iguales, y lo más seguro es que ambas sean igual de buenas, por lo que va a dar igual elegir entre una u otra. No hay que olvidar la importancia de tomar la decisión y que seguir alargando ese momento puede resultar más perjudicial que el hecho de equivocarse en la elección.
En esta fase del proceso puede aparecer otro problema: que ninguna de las opciones convenza. Si se da el caso, se optará por la que parezca menos mala. No es lo más responsable pero no queda otra alternativa. Hay que tomar una decisión y, aunque resulte poco motivadora, no deja de ser la mejor de las opciones.
Siempre existe la posibilidad de decidir no hacer nada. Mantener la situación como al principio. Es preferible dejar las cosas como están que seguir aplazando la decisión porque no se esté seguro de las opciones propuestas. Y si se decide no hacer nada se debe informar a los demás.
Una vez elegida la opción y tomada la decisión, lo más importante es mantenerse firme. Ya no deben surgir dudas, hay que comprometerse con lo que se ha decidido.
Por último, hay que estar plenamente convencido para poder dar seguridad al equipo de trabajo en el momento de informar de la decisión tomada. Este va a ser el paso que concluya con el proceso de toma de decisiones.

4. El Proceso De Decisión

La capacidad para decidir en la vida personal y, sobre todo, en la vida laboral supone un elemento clave para el buen desempeño de un individuo o un colectivo. El proceso de toma de decisiones está considerado como la clave para resolver problemas. No obstante, la calidad de una decisión va a depender, fundamentalmente, del uso de una metodología que facilite la elección de la mejor alternativa entre varias.
El proceso de toma de decisiones se compone de varias fases.

Delimitación del objetivo:

Se puede establecer más de un objetivo, pero todos han de estar bien definidos, para analizar la consecución de los mismos y que la elección de las opciones se haga respetando estos objetivos. Es muy recomendable hacerlo por escrito.

Establecimiento de alternativas:

Después de establecer el objetivo se necesitan establecer las diferentes alternativas para tomar una decisión. También es necesario analizar las opciones en base al riesgo que supone el aceptarlas.

Tomar la decisión. Seleccionar una alternativa:

Después de establecidas y analizadas las diferentes alternativas, y teniendo en cuenta los posibles riesgos, se seleccionará una alternativa en términos de coste-eficacia.
Asimismo, es importante conocer los posibles efectos derivados de la elección de una sola alternativa, para estar preparados en caso de tener que afrontar imprevistos.

Implantar la decisión:

Esta fase requiere que anteriormente se haya respondido a unas cuestiones típicas de otros procesos. Por ejemplo:

- ¿Qué se debe hacer?

- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Qué costes y qué beneficios tiene?

Fase de seguimiento:

Esta fase consiste en controlar la implantación de la decisión tomada y evaluar las acciones que se realizan para su desarrollo. Además, es conveniente evaluarla y comparar el resultado obtenido con el objetivo que se estableció en un primer momento.

4.1. Tomar Las Decisiones En Grupo

Para tomar decisiones en grupo es recomendable convocar una reunión. Para ello se pueden seguir los siguientes pasos, que harán que se avance de forma más fluida:

1. Asegurarse de que todos los participantes comprendan que el objetivo es tomar una decisión.
2. Describir a los asistentes el proceso que se llevará a cabo para tomar la decisión.
3. Recoger las opiniones de expertos y los antecedentes que el grupo necesitará para tomar una buena decisión.
4. Asegurarse de que todo el mundo tenga a su disposición la información sobre la que se va a trabajar.
5. Establecer el proceso de toma de decisión.

Tres formas de llegar a una decisión en grupo son:

- Decisión por mayoría.
- Por consenso.
- Decisión del líder.

1. Decisión por mayoría

Consiste en que cada participante vote por una alternativa en concreto, la decisión tomada será la que decida la mayoría.

Ventajas	Desventajas
Permite llegar a una decisión en un periodo corto de tiempo Es percibida como una manera justa de decidir sobre cualquier asunto	En una votación a mano alzada, los asistentes se ven obligados a posicionarse públicamente en relación al tema tratado, lo que se puede percibir como una cuestión de ganar o perder

2. Toma de decisiones por consenso

Se aconseja para las siguientes circunstancias:

- Al necesitar la comprensión y el apoyo total de todos los asistentes.
- Cuando la decisión necesita, para ser implantada, de la experiencia y de los conocimientos de todo el equipo.

Ventajas	Desventajas
El resultado es que todos los participantes comprenden tanto la decisión como sus consecuencias inmediatas. El apoyo de todas las partes se ve incrementado.	Por lo general, el consenso es más difícil de alcanzar. El consenso requiere de más tiempo para llevarse a cabo que otras técnicas. En ocasiones, no es posible llegar a un consenso, lo que no permite avanzar hacia la decisión.

Es más probable que la gente se posicione ante una decisión basada en el consenso. Sin embargo, tomar decisiones a través del consenso requiere contar con una opción que sirva de alternativa en caso de que no se alcance la unión en un tiempo determinado.

3. Decisión del líder

Este tipo de decisión es muy parecida a la que se acuerda por mayoría de votos, puesto que la persona que actúa como líder debe escuchar lo que piensan las partes implicadas y lo más frecuente es que su opinión coincida con la opinión de la mayoría.

Ventajas	Desventajas
Es la forma más rápida para tomar decisiones, cuando se tiene poco tiempo o cuando se trata de algo urgente puede ser la mejor opción. Si todos los participantes en la reunión entienden que el líder está tomando la decisión y por qué, lo más probable es que apoyen la decisión y que no la rechacen, ya que van a respetar al líder.	Los participantes de la toma de decisiones pueden percibir que sus ideas y opiniones han sido ignoradas, sobre todo si no se les ha dado la oportunidad de proponer ideas. El apoyo de los participantes, para la toma de decisiones, es menor que en el resto de enfoques.

Recuerda

- La toma de decisiones y la resolución de problemas son dos habilidades estrechamente relacionadas.
- Para llegar a disponer de diferentes alternativas para una misma situación problemática, el individuo debe poseer diferentes habilidades de resolución de problemas.
- Las habilidades de resolución de problemas se han estudiado sobre todo desde dos vertientes psicológicas: experimental y clínica.
- El distanciamiento y la toma de perspectiva van a favorecer el cambio de estrategias, aumentando la probabilidad de encontrar una buena solución.
- Tanto los problemas lógicos como los interpersonales pueden dividirse en otros más pequeños.

- Otras habilidades que resultan útiles en la resolución de conflictos son las habilidades intelectuales, interpersonales, emocionales y de dirección.
- Los especialistas en la aplicación de estas herramientas y técnicas afirman que, si son bien usadas, los equipos pueden ser capaces de resolver sus problemas hasta en un 95% de los casos.
- La recogida de datos tiene como objetivo reunir información de forma sencilla para facilitar el análisis de los problemas.
- El Diagrama de Pareto es una herramienta consistente en un gráfico con unas barras verticales dispuestas de mayor a menor, según el nivel de importancia.
- El Diagrama de Ishikawa es una técnica de análisis de las causas y efectos para la solución de problemas.
- El diagrama de flujo consiste en representar gráficamente la secuencia de pasos que se realizan para obtener un resultado determinado.
- Una de las técnicas de resolución de problemas más usadas es desarrollada por D´Zurilla y Nezu (1982).
- El proceso de toma de decisiones está considerado como la clave para resolver problemas.

LA NEGOCIACIÓN

1.Concepto De Negociación

La negociación se entiende como el proceso de interacción que se establece entre varias partes con el fin de llegar a un acuerdo. El acuerdo supone la solución del conflicto o la mejora en la gestión del mismo.

Es necesario iniciar el proceso de negociación cuando se presentan determinadas diferencias de posición, puntos de vista, necesidades, intereses, etc. entre dos o más partes.

Gracias a la negociación se consiguen eliminar o reducir estas diferencias, acercando gradualmente las posiciones hasta que se encuentren en un punto que sea beneficioso para ambas partes.

Para que la negociación sea exitosa es necesario que exista un cierto interés por parte de los afectados a la hora de llegar a un acuerdo mutuo.

Otro de los aspectos claves para que el proceso de negociación tenga éxito es el respeto hacia los demás. Sin respeto, la negociación se ve gravemente afectada. No debemos ver al otro como un enemigo a batir; hay que tratar a los demás como colaboradores con los que se va a trabajar para superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

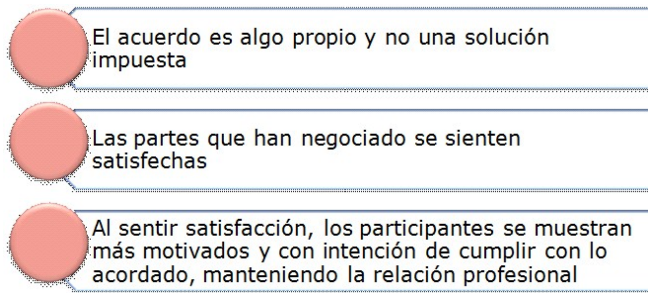
Cuando se está desarrollando el proceso de negociación las personas implicadas no están enfrentadas entre sí; lo que está siendo enfrentado es el problema.

No obstante, cuando dos o más personas se encuentran en mitad de las negociaciones se suele dar, con bastante frecuencia, la falta de respeto entre las partes afectadas, convirtiendo el proceso en una lucha de poderes y de intereses, en el que cada una de las partes pretende imponer su voluntad, buscando su propio beneficio a costa de los demás.

Son casos en los que las posibilidades de llegar a un acuerdo se reducen al mínimo y, en caso de alcanzar algún pacto o alianza, se cometen una serie de errores:

- Que la parte que ha cedido más, normalmente vista como perdedora, no cumpla lo que se ha acordado.
- Que el perdedor desempeñe el pacto acordado pero no quiera negociar más con el vencedor haciendo imposible el establecimiento de relaciones perdurables.

En resumen, se debe encontrar una solución equilibrada y que se ajuste a las demandas y puntos de vista de todos los participantes en la negociación. Las ventajas son:



Por otro lado, decir que la habilidad negociadora es considerada como una de las más importantes para el personal ejecutivo, directivo y profesional.
Si se negocia mal no se alcanzarán lo objetivos, pero si se negocia bien se logrará el éxito. Saber negociar es básico.

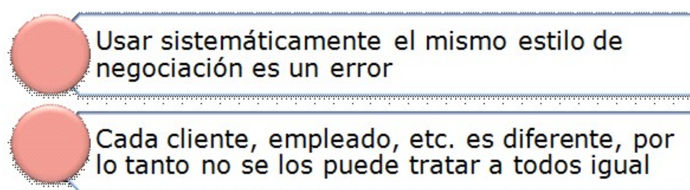
Un buen negociador es aquel que desarrolla un amplio abanico de habilidades para relacionarse de forma óptima tanto con personas como con grupos

Así, la negociación es algo más que un conjunto de técnicas: está estrechamente relacionada con el desarrollo personal.
Las habilidades necesarias para ser un buen negociador son:

- Inteligencia emocional.
- Creatividad.
- Escucha activa.
- Empatía.
- Asertividad.
- Preparación.
- Interculturalidad.
- Gestión del tiempo.

2. Estilos De Negociación

Existen diferentes tipos de negociación. Conviene tener en cuenta que:



Algunos negociadores pretenden ir directamente al meollo del asunto, mientras que otros prefieren establecer una alianza de tipo personal antes de comenzar con las negociaciones.
En el primer caso, la decisión está basada en los objetivos: por ejemplo, en base al coste, características técnicas, garantía, etc., mientras que en el segundo caso se valoran especialmente las relaciones basadas en la confianza, la simpatía por el otro, la virtud, etc.
Un factor que resulta concluyente, para saber cuál es el estilo de negociación que más conviene usar ante una determinada situación, es comprobar si se trata de una negociación aislada, puntual o si lo que se intenta es mantener una relación duradera con las demás partes.
La diferencia fundamental radica en si es importante o no para el negociador establecer esa relación a medio o a largo plazo con las demás partes.
Los estilos fundamentales de negociación son: la **negociación inmediata**, la **progresiva** y la **negociación situacional**.

A) Negociación inmediata:

Este tipo de negociación busca establecer un acuerdo lo más rápido posible, sin dar demasiada importancia a las relaciones personales con los demás.
Ejemplo de negociación inmediata: compra-venta

B) Negociación progresiva:

A través de ella se pretende conseguir una aproximación progresiva en la que goza de especial importancia la relación personal con el interlocutor. Es conveniente crear un ambiente de confianza antes de implicarse por completo en el proceso de negociación.
Ejemplo de negociación progresiva: la relación con un proveedor

C) Negociación en función de la importancia de la relación y del resultado o negociación situacional

Es el mejor estilo de negociación. Se caracteriza porque el negociador debe modificar su estilo de negociar en base a las circunstancias en las que se encuentre:

- Conocer con detalle la situación en la que está.
- Ser consciente tanto de sus habilidades como de sus debilidades.
- Utilizar la técnica que más se adapte a la situación en cuestión.
- Capacidad de adaptación y agilidad para cambiar de estilos.

El perfil de la persona que negocia pasa por una inusitada capacidad de transformación comportamental ante situaciones diversas.
Diversos autores han estructurado un modelo a través de la consideración de dos variables:

- Importancia de la relación.
- Importancia del resultado.

De estas dos variables se pueden diferenciar cinco estilos:

1. Negociación acomodativa: actitud de perder/ganar. Conducta pasiva o sumisa.

Características:

- Cuando interesa mantener y cuidar la relación por encima de cualquier resultado.
- Se rige por el siguiente principio: una concesión de hoy puede significar un éxito para mañana.
- Se da cuando es necesario resolver una situación conflictiva.
- Es un error adoptar este estilo de forma permanente, una persona con tendencia a ceder en cualquier circunstancia será percibida como débil y fácil de ganar. Esto puede suceder con personas cuya personalidad se caracteriza por ser sumisa y pasiva.
- Cuando interesa dar prioridad a la relación para fortalecer la confianza entre dos empresas o personas, etc.
- Cuando una de las partes cede porque sabe que puede aprovechar los efectos de la acomodación y convertirlo en una nueva negociación.

2. Negociación colaborativa: ganar/perder. Conducta asertiva.

Características:

- Actitud de cooperación: se da cooperación, no necesariamente por motivos morales sino por aumentar la eficacia.
- Además de un buen resultado se intenta mantener una excelente relación.
- Se usa sobre todo para las negociaciones internas en las organizaciones.
- Las finalidades de las partes son exactamente iguales, por ejemplo los mismos clientes.

3. Compromiso: conducta asertiva.

Características:

- Cuando se tiene un interés moderado, tanto en los objetivos como en las relaciones.
- Cuando la colaboración es difícil.
- Cuando se trata de situaciones en las que hay establecido un tiempo límite para encontrar una solución.
- Se necesita agilidad, rapidez y sentido táctico.

4. Negociación evitativa: evita perder/perder.

Características:

- Se da cuando no se está interesado en el resultado ni en la relación.
- Cuando es conveniente apelar a la mediación, a la justicia, etc.
- Cuando existen situaciones de conflicto latente, si se inicia la negociación hay una alta probabilidad de que surja la agresividad por ambas partes.

- Cuando no se puede conseguir nada, por tanto únicamente podrá conseguir beneficio la otra parte.

5. Negociación competitiva: actitud de ganar/perder. Conducta agresiva.

Características:

- Se suele realizar una única vez y no interesa mantener la relación a lo largo del tiempo.
- Se presenta cuando los objetivos de ambas partes son incompatibles entre sí: las partes integrantes de la negociación quieren conseguir el máximo beneficio.
- Es frecuente que el único factor a negociar sea el económico.
- Alguna de las partes presenta mucha agresividad en la negociación.
- El tratamiento del problema se realiza de forma agresiva y competitiva pero se respeta por completo al resto de las partes.

Factores que cambian el estilo de negociación

El factor más importante es conocer el grado de importancia que tiene el implantar una relación personal con las personas que participan en la negociación. Así, se pueden desglosar otros dos tipos de negociación:

Negociación aislada: es un tipo de negociación precisa en la que no existe la necesidad de establecer ningún tipo de relación. La interacción con la otra parte no tiene mayor importancia puesto que lo normal es no tener que volver a negociar con la persona.

Un ejemplo de este tipo de negociación puede darse al comprar-vender un coche.

Relación duradera: tipo de negociación en la que la relación cobra especial importancia.

3. Los Caminos De La Negociación

Las tres grandes vías de negociación son la estrategia, las personas y las técnicas (desarrolladas en temas posteriores).

1. Estrategia

La estrategia es la habilidad de un individuo negociador que prepara el proceso de negociación en función a la información obtenida anteriormente. Con esta información previa se favorece la consecución de los objetivos.

Es importante tener en cuenta que una buena estrategia se basa en una buena preparación.

A. Preparación táctica:

¿Qué quiero conseguir?

Este es el punto más importante y decisivo ya que va a describir las intenciones, los objetivos, los intereses, en definitiva lo que quiero obtener.

¿Qué quieren los demás?

Teniendo en cuenta toda la información que tiene una persona a su disposición con respecto a las demás partes:

- **Intentar averiguar los intereses de los demás.**
- **Conocer su naturaleza, si se adaptan o chocan con los intereses propios.**
- **Crear una matriz de negociación.**

¿Qué estilo de negociación voy a elegir?

- **Se deben evitar los posibles desajustes o la falta de sincronía entre los estilos.**
- **Evitar la imposibilidad para llegar a un acuerdo.**
- **Evitar los conflictos.**

De mis intereses, ¿cuáles son los negociables?

- **Se refiere a los auténticos contenidos de la negociación.**
- **Identificar de forma exacta y precisa los límites hasta los que se está dispuesto a llegar.**
- **Lo negociable se puede modificar a medida que avanza la negociación pero debe estar claro para las demás partes durante todo el proceso.**

¿Cuál es mi gama en cada asunto?

- **Hace referencia al camino que va desde el inicio del proceso, pasando por el objetivo, hasta llegar al abandono o terminación del mismo.**
- **Punto de entrada o PE: son las condiciones en las que se inicia el proceso.**
- **Punto de abandono o PA: son las condiciones que una persona esta dispuesta a asumir.**
- **Punto objetivo o PO: el nivel de condiciones que se desea acordar.**

¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

En ocasiones es necesario crear nuevas alternativas o ideas durante el proceso, para permitir ver el mismo desde otro punto de vista y así favorecer la resolución de un problema. Más concretamente se trata de reformular la situación.

¿Qué tipo de criterios pueden favorecer la consecución de objetivos?

Las propuestas realistas.

B. Preparación creativa

¿Cuál es mi MAPAN y el de los demás?

• Mejor Alternativa Posible al Acuerdo a Negociar (MAPAN).

• Debe ser una opción que pueda conseguirse realmente, consistente y que se pueda usar durante la negociación. También incluye pensar en las alternativas de la otra parte y averiguar la mejor forma para enfrentarlas.

C. Preparación personal

La negociación se da entre personas, por ello hay que tener presentes las emociones. Así, las negociaciones deben ser vistas tanto desde un punto de vista racional como emocional. Por ello es importante ser capaz de controlar las propias emociones, hay que evitar que las emociones perjudiquen el proceso de negociación.

Respuestas libres y responsables contra las reacciones, entendiendo que las reacciones pueden conllevar incapacidad emocional para responder de forma adaptativa e inteligente.

2. Las personas

Si se desea trabajar en grupos es imprescindible estar preparado para la resolución de los imprevistos y de los posibles problemas.

Lo más importante con respecto a las personas es:

- Que cada una de las personas que participan en la negociación desearía imponer o utilizar su propio estilo.
- Que un clima óptimo para la negociación sólo se consigue a base de transacciones.
- Que, en numerosas ocasiones, no hay soluciones adecuadas o aceptables para todo el mundo.

Así, la negociación es parte de la vida habitual de las personas y gran parte de nuestro tiempo está dedicado a llegar a algún tipo de acuerdo. En caso de que el acuerdo no se alcance por cualquier circunstancia surge el conflicto.

La habilidad para la negociación influye en la calidad de vida de las personas. Esto sucede porque habrá muchas experiencias de negociación cuyos resultados nos afectan, aunque no se participe directamente en ellas.

Existen muchas personas a las que les fastidia tener que negociar, sin embargo son muchas las ocasiones en las que se ven obligadas a ello, siendo importante tener conocimientos básicos sobre la negociación:

1. Observar desde fuera:

Observar a los demás en el momento de la negociación ayuda a evitar el peligro de reaccionar.

Una de las dificultades que impiden que la negociación transcurra fluidamente y sin problemas son las llamadas reacciones a destiempo, que aparecen ante los planteamientos de la parte contraria.

A veces, este tipo de reacciones resultan prematuras debido a la falta de paciencia de quien está negociando. Otras veces, esta reacción llega tarde, por sentir la persona miedo, vergüenza o ausencia de reflejos.

Pero todo el mundo tiene reacciones naturales. Este tipo de reacciones llevan a la gente a:

a) Contraatacar:

• Surge ante cualquier señal que indique que la otra parte esta atacando.

• Es una reacción inmediata que puede ser muy exagerada o descubrir las debilidades.

b) Ceder:

• En ocasiones, la situación puede ser tan incómoda o peliaguda, o la presión que se soporta tan fuerte, que se produce la tentación de ceder en algunos puntos de la negociación, en los que nunca se hubiera cedido estando en un estado de serenidad y tranquilidad.

• Lo normal es que cuando una persona cede de esta forma termine arrepintiéndose.

(Por ejemplo, ¿cuántas veces has comprado algo que realmente no querías o no necesitabas ante la agresividad de un vendedor?)

c) Romper relaciones:

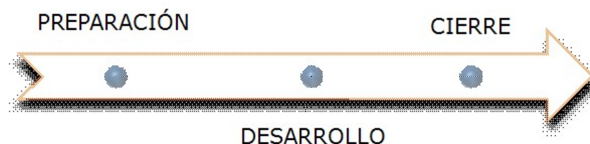
• Cuando se rompe la negociación antes de lo previsto, ya sea por contraatacar o por ceder, supone una señal de falta de habilidades para el diálogo, de miedo o de precipitación.

2. Observar de forma objetiva:

Observando objetivamente se pueden identificar las técnicas que está poniendo en práctica la otra parte involucrada en la negociación. Se pueden identificar los trucos, los ataques y los obstáculos intencionados al diálogo. Además permite analizar las propias reacciones y los propios errores.

4. Fases De La Negociación

Las fases de negociación se diferencian en tres grandes etapas:



1. Preparación:

Algunos estudiosos coinciden en considerar a la preparación como la etapa clave para el proceso de negociación.

En esta fase se pretende recoger toda la información posible y necesaria, tanto de nuestras propias condiciones o intereses como de las del resto de participantes en la negociación.

Consiste en delimitar el tema o temas a tratar: cuáles son los objetivos de la negociación, las posibles opciones, los intereses, etc.

Además, la preparación implica que no se puede dejar todo en manos de la improvisación. Para comenzar una negociación en la que se buscan acuerdos óptimos y duraderos no sirve de nada la improvisación.

Esta fase se caracteriza por los siguientes puntos:

- El **objetivo** de la preparación no es otro que identificar de forma exacta qué es lo que se pretende con la negociación y, además, averiguar lo que pretende la otra u otras partes negociadoras.
- Existe también un **objetivo secundario** o **plan alternativo** en el caso de que no se hayan dado las condiciones óptimas para alcanzar el objetivo.
- **Intereses:** delimitar las necesidades o esclarecer qué solución se busca.
- **Alternativas:** tener claro qué otra cosa se haría en el caso de que la negociación no tuviera éxito.
- **Opciones:** generar todas las soluciones posibles, por ejemplo con el uso de la lluvia de ideas.
- **Acuerdos:** consiste en priorizar opciones según la satisfacción (nivel de satisfacción que generan determinados intereses a ambas partes) o según la realidad (si es o no posible aplicar determinadas opciones).
- **Seguimiento:** debe quedar de manifiesto qué persona hace qué en qué momento. Tener en cuenta que los acuerdos suponen un fuerte compromiso entre dos partes en un espacio y tiempo concretos.

2. Desarrollo:

El desarrollo comprende desde el momento en el que las partes se sientan a negociar hasta que concluyen las negociaciones, tanto si se llega a un acuerdo como si no.

Durante el desarrollo las partes involucradas en la negociación se dedican a intercambiar información, además de defender sus puntos de vista. En esta fase salen a la luz las discrepancias o los desacuerdos y se trata de acercar posturas para intentar que todo el mundo salga beneficiado.

La duración de esta etapa es indeterminada, con frecuencia los participantes necesitan armarse de paciencia. Generalmente no es recomendable precipitar los acontecimientos, es mejor esperar a que las ideas vayan madurando y tomando forma.

3. Cierre:
Se puede dar el cierre en las negociaciones tanto si existe acuerdo como si no.
Antes de dar por finalizados los acuerdos hay que asegurarse de que no queda nada por tratar y de que las partes implicadas interpretan y comprenden del mismo modo los puntos que se han tratado durante la negociación.
Una vez cerrada la negociación se deben recoger por escrito todos los aspectos tratados. Lo más frecuente es que en este momento todas las partes implicadas se relajen, sin embargo conviene estar más atentos que nunca, puesto que en el documento se debe detallar todo lo que hasta el momento se ha tratado.
Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas, etc.
El cierre de la negociación puede darse también por una ruptura entre las partes.
Cuando se de por concluida la negociación es importante analizar objetivamente cómo se ha desarrollado, para identificar posibles fallos y aspectos a mejorar.

Recuerda

- La negociación se entiende como el proceso de interacción que se establece entre varias partes con el fin de llegar a un acuerdo.
- Un factor clave para un desarrollo óptimo de la negociación es el respeto mutuo.
- Cuando se está desarrollando el proceso de negociación las personas implicadas no están enfrentadas entre sí, sino que lo que está siendo enfrentado son los problemas.
- Durante la negociación se debe encontrar una solución equilibrada y que se ajuste a las demandas y puntos de vista de todos los participantes.
- La habilidad negociadora es considerada como una de las más importantes para el personal ejecutivo, directivo y profesional.
- Los estilos fundamentales de negociación son: inmediata, progresiva y situacional.
- Los factores que diferencian el estilo de negociación son: la negociación aislada y el interés por mantener una relación entre las partes duradera.
- La negociación aislada es un tipo de negociación precisa en la que no existe la necesidad de establecer ningún tipo de relación.
- La negociación basada en la relación duradera es un tipo de negociación en la que la relación cobra especial importancia. En esta clase de negociaciones es básico mantener una buena relación.
- Las tres grandes vías de negociación son la estrategia, las personas y las técnicas.
- Si se desea trabajar en grupos es imprescindible estar preparado para la resolución de los imprevistos y de los posibles problemas.
- Para comenzar una negociación en la que se buscan acuerdos óptimos y duraderos no sirve de nada la improvisación.
- Las fases de negociación se diferencian en tres grandes etapas: preparación, desarrollo y cierre.

5. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

1. Estrategias De Negociación

Las estrategias de negociación hacen referencia a las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación.

Estrategia “ganar-ganar”
Esta estrategia consiste en intentar llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para todas las partes implicadas. Hay salvedades porque en numerosas ocasiones, en la vida personal o laboral, hay personas que inevitablemente terminan ganando o perdiendo en el proceso de negociación.
Mediante esta estrategia se evitan o reducen posibles conflictos o resentimientos de los perdedores, sobre todo en ámbitos organizacionales donde las personas mantienen contacto frecuente.

Características:

1. **Beneficio para todas las partes.** Con este tipo de estrategia se busca tanto el beneficio

propio como el de los demás implicados.

2. No existen oponentes. Los demás no se perciben como oponentes o contrincantes sino como colaboradores.

3. Genera un clima de confianza. Ambas partes asumen la necesidad de ceder en puntos determinados para poder llegar a un acuerdo.

4. Buenos resultados. Con esta estrategia no se encuentra un beneficio máximo pero sí lo suficientemente bueno como para considerar que ambas partes han salido beneficiadas.

5. Aumenta el compromiso. Todos los implicados estarán satisfechos con el resultado. Esto, a su vez, favorece el compromiso y el cumplimiento de lo acordado por cada una de las partes.

6. Basada en la colaboración. El clima de confianza que se genera con la aplicación de esta técnica hace posible que, durante el transcurso de la negociación, se pueda ampliar la colaboración. Por eso se pueden obtener mejores resultados de lo que se esperaba en un principio.
Por ejemplo:
El acuerdo al que se quiere llegar en un principio consiste en poner en marcha una campaña publicitaria para lanzar un nuevo producto al mercado y se termina ampliando el acuerdo para que incluya también la publicidad de productos diferentes

7. Mejora las relaciones profesionales. La estrategia de negociación hace que las relaciones personales entre los implicados mejoren, instaurando el deseo de mantener activas las relaciones profesionales para seguir beneficiándose de ellas en un futuro.

Estrategia "ganar-perder"

Mediante esta estrategia los implicados en el proceso de negociación compiten entre sí.
El intento de acuerdo satisface las necesidades y los intereses del ganador, en detrimento del perdedor.

Características:

1. Beneficio para una única parte. Una de las partes debe quedar como ganadora, tratando de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

2. Los oponentes son contrincantes a los que hay que ganar a toda costa.

3. Genera un clima de confrontación. Mientras que el ambiente creado por la estrategia ganar-ganar es de colaboración, en la estrategia ganar-perder se crea un ambiente de confrontación, un clima competitivo.

4. Máximos resultados para una de las partes. Mientras una de las partes obtiene los máximos resultados, el perdedor no obtiene ningún tipo de beneficio.

5. Disminuye el compromiso. Un riesgo que conlleva adoptar esta estrategia es que, aunque una de las partes salga ganando mediante la presión al contrincante, éste puede resistirse o negarse a cumplir su parte del acuerdo.

6. Dificulta las relaciones profesionales. Los implicados desconfían los unos de los otros y usan técnicas de presión para conseguir los resultados más convenientes.

Para terminar, indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es básica en aquellos casos en los que se desea mantener la relación profesional para futuras ocasiones, haciendo más fuerte los lazos que unen a ambas partes.
Asimismo, los casos más propicios para aplicar la técnica ganar-perder sólo deberían aplicarse a negociaciones aisladas, puesto que resulta muy perjudicial para las relaciones profesionales, siendo frecuente que la parte que ha perdido no quiera volver a negociar.

2. Tácticas De Negociación

Las tácticas hacen referencia a las acciones individuales que cada parte implicada en el proceso de negociación ejecuta con el fin de alcanzar sus objetivos.
Es fácil confundir las tácticas con las estrategias. Mientras que las estrategias se caracterizan por intervenir como una línea general de actuación, las tácticas son el conjunto de acciones que concretan dicha estrategia. Así, el uso de diferentes tácticas, con un objetivo común, compone una estrategia.
Existen tácticas de negociación aplicables a cualquier momento del proceso de negociación.
Una clasificación muy popular para las tácticas aplicadas en el proceso de negociación las distingue en:

- Tácticas de desarrollo.
- Tácticas de presión.

Tácticas de desarrollo	Tácticas de presión
Aquellas que sirven para determinar la estrategia a elegir, pudiendo ser de colaboración (ganar-ganar) o de confrontación (ganar-perder)	Aquellas que sirven para defender la propia postura y debilitar la del oponente

Es importante destacar que la aplicación de este tipo de tácticas no perjudica necesariamente la relación entre los implicados.

Ejemplos de tácticas de desarrollo:

- Una de las partes da el primer paso en la negociación, presentando su postura y su propuesta o bien esperando a que sea la otra parte quien tome la iniciativa.
- Se facilita toda la información disponible o se expone únicamente la información que se considere necesaria.
- Ser el primero en ceder o esperar a que sea la otra parte quien lo haga.

Mientras que las tácticas de desarrollo no tienen como objetivo perjudicar las relaciones personales o profesionales, las tácticas de presión consisten en menoscabar al contrario, generando confusión o debilitando los argumentos del oponente.

Ejemplos de tácticas de presión:

- **Desgaste.** No abandonar nunca nuestra postura y nuestros argumentos ni ceder bajo ningún concepto o hacer concesiones mínimas. Lo que se intenta es quemar al contrario hasta que se rinda y sea él quien realice las concesiones.
- **Ofensiva.** Presionar, intimidar y atacar al contrario rechazando cualquier intento de acuerdo. Se intenta generar un clima tenso y que incomode a los oponentes.
- **Engaño.** Proporcionar al oponente información falsa, aparentar determinados estados de ánimo, dar opiniones que no se corresponden con la realidad, etc.; se trata de mentir u ocultar para conseguir lo que se desea.
- **Ultimátum.** Forzar a la otra parte a tomar una decisión sin darle tiempo para que reflexione. Expresiones típicas de esta táctica son: *"o lo tomas o lo dejas", "otras personas están muy interesadas, así que tienes que decidirte ahora"*.
- **Cada vez más exigencias.** Una vez que el oponente cede realiza una nueva petición, percibiendo el oponente que nada de lo conseguido parece ser suficiente. Así, la parte contraria intentará cerrar el acuerdo lo antes posible para evitar nuevas demandas.
- **Tiempo**. Usar el tiempo en beneficio propio. Por ejemplo, se alarga la reunión todo lo posible hasta agotar al oponente.

Sin embargo, las tácticas engañosas pueden resultar muy negativas para ambas partes. Es mejor aplicar la profesionalidad, preparar las negociaciones, ser franco y respetar a los demás.

Dos técnicas que se pueden aplicar en el proceso de negociación, basadas en la profesionalidad, son: **articular propuestas** y **negociar intereses.**

1. Articular propuestas:

Esta técnica permite que todas las partes consigan resultados óptimos (negociaciones colaborativas o de compromiso) o bien que una de las partes salga más beneficiada (negociaciones competitivas y acomodativas).

Una propuesta no es más que intentar conseguir el equilibrio entre los propios intereses y los de los demás. Es una transacción justa entre lo que yo quiero (condición) y lo que la otra persona quiere (oferta).

Para aplicar esta táctica hay que ser capaz de presentar propuestas que sean justas y equilibradas. Tanto para articular la condición como la oferta las propuestas pueden ser abstractas o concretas. Son propuestas abstractas cuando no aportan demasiada información sobre lo que se está demandando u ofreciendo. Las propuestas concretas sí detallan la información sobre las condiciones o las ofertas.
Al combinar el uso de las propuestas abstractas y concretas se obtienen diferentes tipos:

- **Propuesta abstracta-abstracta.** Adecuada para preparar la negociación y tantear a los oponentes. Resulta muy útil para identificar los intereses de los demás, siendo válida para cualquier tipo de negociación.
- **Propuesta abstracta-concreta.** Ideal para negociaciones acomodativas en las que se da prioridad a los intereses de los demás, cuando se tiene menos poder que la otra parte
- **Propuesta concreta-abstracta.** Adecuada para negociaciones muy competitivas o cuando se tiene más poder que la otra parte.
- **Propuesta concreta-concreta.** Adecuada cuando se desea cerrar el proceso de negociación. Resulta adecuada para todo tipo de negociaciones.

Ejemplos:

CONDICIÓN	OFERTA
Abstracta *"Si compras..."*	**Abstracta** *"...te hago un buen descuento"*
Abstracta *"Si compras..."*	**Concreta** *"...te hago un descuento del 20%"*
Concreta *"Si realizas una compra de 1.000 unidades..."*	**Abstracta** *"...te hago un descuento"*
Concreta *"Si realizas una compra de 1.000 unidades..."*	**Concreta** *"...te hago un descuento del 20%"*

Negociar intereses:

Cuando las partes insisten en mantener su postura y sus argumentos ante todo, sin intención de ceder bajo ningún concepto, se genera una situación de conflicto que puede acabar con las partes enfrentadas.
Las posturas adoptadas o las posiciones se expresan abiertamente antes de comenzar la negociación. Además de las posiciones los involucrados tendrán también determinados intereses. Es habitual que haya intereses ocultos que no se perciben fácilmente por las partes negociadoras. Así, la negociación estará guiada tanto por las posturas como por los intereses de cada uno.
Es importante tener en cuenta que si la negociación se plantea en base a una única posición, el proceso se verá estancado y tendrá como consecuencia un regateo que terminará bloqueando la negociación.
Para mostrar los intereses se pueden aplicar las siguientes técnicas:

Técnica del paso	Dividir una negociación en partes y proceder paso a paso. Cada parte obtiene beneficios en cada paso, así están dispuestos a pasar al siguiente.
Técnica del paquete	Una vez que ambas partes identifican sus intereses se llega a un acuerdo generando un "paquete" de condiciones que puede ser intercambiado.
Técnica de la ampliación	Aceptar elementos en la negociación que en un principio no se tuvieron en cuenta. Se usa sobre todo en negociaciones extremadamente colaborativas.

3. Cuestiones prácticas

3.1. Lugar De Negociación

Las negociaciones pueden establecerse en muchos y diferentes lugares. Este apartado se centra en tres posibilidades, cada una con sus ventajas.

1. Negociar en la propia oficina:

- Cuando el proceso de negociación se realiza en la propia oficina se va a sentir una mayor tranquilidad al estar en terreno conocido. Incluso puede parecer que se está en ventaja con respecto al oponente.
- La información está totalmente disponible, incluso se puede preguntar algo a los compañeros en caso de duda.
- Permite elegir la sala donde se celebrará la reunión para la negociación, controlando detalles como la mesa, la disposición de las personas, etc.
- Mayor control del tiempo a la hora de comenzar con la reunión, las pausas, la reanudación, etc. Normalmente se usa en beneficio propio.
- Cuando se actúa de anfitrión se atiende mejor al interlocutor, con actos como recogerlo en el aeropuerto, invitarle a desayunar, etc.

2. Negociar en la oficina de la parte contraria:

En este caso es la parte contraria la que goza de las ventajas expuestas en el punto anterior. Aunque también puede aportar algunos beneficios:

- Ejercer mayor presión a la parte contraria.
- Controlar las interrupciones e intentar ganar tiempo.

3. Negociar en terreno imparcial:

En este caso las dos partes se encuentran bajo las mismas condiciones.

Ejemplos de lugares que pueden ser considerados como neutros para todas las partes implicadas en la negociación son hoteles o restaurantes (hay que asegurarse de que posean las condiciones necesarias para organizar reuniones).

Un inconveniente que tiene el elegir un terreno neutral es que pueden no estar disponibles recursos necesarios. Negociar en lugares neutros está especialmente indicado cuando las partes no se conocen. No obstante, una vez que se han establecido varios encuentros, es adecuado y más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

Independientemente del lugar donde se decida organizar la reunión para las negociaciones, las salas deben tener unas determinadas características y una serie de recursos:

- Adecuada iluminación y temperatura agradable.
- Buena acústica: que se oiga claramente a todos los interlocutores, evitando ruidos e interrupciones.

- La sala debe ser lo suficientemente amplia como para albergar a todos los participantes.
- Disposición de personas: evitar los privilegios, no es recomendable colocar a unos miembros del equipo en sitios preferentes.
- Material disponible: proyector, teléfonos, ordenadores, etc.

  Reservar una sala privada para los visitantes en caso de que necesiten reunirse entre ellos para discutir o decidir sobre algún asunto.

3.2. Iniciar La Negociación

Es importante saber elegir el mejor momento para comenzar con la negociación.
Por ejemplo:
Si una empresa dedicada a la venta de dulces de navidad quiere vender sus productos a través de una cadena comercial, el mejor momento para comenzar las negociaciones es con bastante antelación a la campaña navideña, en lugar de esperar al mes de Diciembre.
El momento para iniciar las negociaciones debe ser planificado con antelación. Se debe valorar la posibilidad de que las negociaciones se alarguen en el tiempo.
Sin embargo, en algunas ocasiones, se genera la necesidad de comenzar el proceso de negociación de forma espontánea, sin tiempo para su preparación, ante lo que hay que actuar con agilidad y rapidez.
Por otro lado, se debe evitar negociar con prisas, de lo contrario la negociación no resultará tan beneficiosa como en los casos en los que se prepara.

Por ejemplo:
Para comprar una casa y financiarla es necesario que se venda la actual, así que no es adecuado cerrar la negociación de la compra de la nueva casa sin tener avanzada la venta de la antigua
En caso de que no haya más remedio que negociar con prisas se debe intentar que la otra parte no sea conocedora de la necesidad urgente de llegar a un acuerdo.
Finalmente, cuando se inician las negociaciones, hay que tener presente que se deben respetar los tiempos de negociación. Es decir, determinados negociadores toman demasiado rápido sus decisiones y de forma precipitada, mientras que otros necesitan reflexionar sobre el paso que van a dar. Por eso, no se recomienda presionar en exceso a la otra parte, puesto que puede ser perjudicial para el resultado de la negociación.

Recuerda

- Las estrategias de negociación hacen referencia a las acciones dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos durante el proceso de negociación.
- La estrategia “ganar-ganar” consiste en intentar llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para todas las partes implicadas.
- Mediante la estrategia “ganar-perder” los implicados en el proceso de negociación compiten entre sí.
- La estrategia “ganar-ganar” es básica en aquellos casos en los que se desea mantener la relación profesional para futuras ocasiones, y hacer más fuertes los lazos que unen a ambas partes.
- La técnica ganar-perder sólo debería aplicarse a negociaciones aisladas, puesto que resulta muy perjudicial para las relaciones profesionales; siendo frecuente que la parte que ha perdido no quiera volver a negociar.
- Tácticas: acciones individuales que cada parte implicada en el proceso de negociación ejecuta con el fin de alcanzar sus objetivos. Existen dos tipos: tácticas de desarrollo y tácticas de presión.
- Mientras que las tácticas de desarrollo no tienen como objetivo perjudicar las relaciones personales o profesionales, las tácticas de presión consisten en menoscabar al contrario, generando confusión o debilitando sus argumentos.
- Dos técnicas que se pueden aplicar en el proceso de negociación, basadas en la profesionalidad, son: **articular propuestas** y **negociar intereses.**
- Cuando el proceso de negociación se realiza en la propia oficina se va a sentir una mayor tranquilidad, al estar en terreno conocido.

- Al negociar en terreno imparcial las dos partes se encuentran bajo las mismas condiciones.